

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

Evaluation of the Employee Training and Development System in a Selected Company

Student: Bc. Barbora Přecechtělová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Přecechtělová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluation of the Employee Training and Development System in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě“ vypracovala zcela samostatně. Přílohy č. 3, č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje.

V Ostravě dne 27. dubna 2017

Bc. Barbora Přecechtělová

Poděkování

„Tímto bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za ochotu, cenné rady a připomínky a pomoc při odborném vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti za umožnění průzkumu a zaměstnankyni personálního oddělení za její ochotu, čas a poskytnutí užitečných informací“.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 ÚVOD | 5 |
| 2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ | 7 |
| 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ | 9 |
| 3.1 Definice základních pojmů | 9 |
| 3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizací | 13 |
| 3.3 Systém formování pracovních schopností člověka | 15 |
| 3.4 Přístup ke generaci X a Y | 16 |
| 3.5 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci | 17 |
| 3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti | 22 |
| 3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště | 25 |
| 3.6 Kalkulace vzdělávací akce | 32 |
| 3.7 Přínosy vzdělávání v podniku | 34 |
| 3.8 Trendy ve vzdělávání | 35 |
| 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY | 39 |
| 5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI XY | 41 |
| 5.1 Fáze vzdělávacího procesu | 44 |
| 5.2 Metody vzdělávání | 47 |
| 5.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření | 50 |
| 5.4 Posouzení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců..... | 66 |
| 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ..... | 68 |
| 7 ZÁVĚR | 71 |
| SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ | 72 |
| SEZNAM ZKRATEK | 74 |
| PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE | |

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Vzdělání je to, co člověku zůstane, když zapomene, co se naučil ve škole.

Albert Einstein

*„Kdokoliv se přestane učit, je starý, ať už ve dvaceti nebo v osmdesáti.
Kdokoliv se stále učí, je mladý. Nejskvělejší věc v životě je udržovat mladou
mysl.“*

Henry Ford

Lidský kapitál patří mezi nejdůležitější zdroje. Podniky zvyšují svoji konkurenceschopnost a produktivitu novými technologiemi a strategiemi, ale nedílnou součástí zvyšování konkurenceschopnosti je právě vzdělávání zaměstnanců. Podnik, který nevzdělává své zaměstnance a neučí je, upadá. V dnešní době si člověk nevystačí jen s tím, co se naučil v přípravě na povolání, proto je důležité své získané znalosti a dovednosti dále rozšiřovat, zvyšovat a zdokonalovat. Vzdělávání je celoživotní proces. Nacházíme se v turbulentním světě, který se vyznačuje rychlým vývojem nových technologií, inovacemi a komunikací a ve kterém jsou kladeny vysoké nároky na znalosti a vzdělání. Tyto nároky lépe splňují mladší generace oproti starším generacím, u kterých je formální vzdělávání nesrovnatelné s mladšími generacemi. Organizace by měly vynakládat nezbytné investice do zvyšování hodnoty lidského kapitálu, protože pouze udržení stávající úrovně lidských zdrojů pro pracovní výkony v budoucnu není dostačující. Proto nestačí mít pouze nejnovější technologie a zařízení, když je nebude mít kdo obsluhovat, ale musíme mít také kvalitní lidské zdroje.

Hlavním cílem práce je zhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě. Dle zjištěných výsledků navrhnout možné způsoby zlepšení a zefektivnění procesu vzdělávání. To vše za pomoci vlastního sběru dat, který je proveden pomocí metody dotazníkového šetření a rozhovoru.

Práce je rozdělena do dvou hlavních na sebe navazujících částí. První je teoretická část, která obsahuje teoretická východiska. První jsou definovány základní pojmy vztahující se k tématu, dále navazuje podnikové vzdělávání, jeho proces a metody. Jako poslední jsou

zpracovány trendy a aktuální problémy ve vzdělávání. Druhá hlavní část je praktická. Aby nedošlo ke zneužití citlivých informací, bude pro účely této práce název společnosti, ve které je výzkum prováděn, změněn na XY. Je to také z důvodu ochrany obchodní značky a na přání vedení společnosti.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ

V této části práce je popsán hlavní a dílčí cíl diplomové práce, metody získávání informací potřebných pro posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. První fází je studium odborné literatury s následnou literární rešerší. Druhou fází je vlastní sběr informací, týkajících se vzdělávání ve vybraném podniku. Vlastní sběr je realizován prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personální vedoucí, studiem interních dokumentů a kvantitativní metodou výzkumu - dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedeného zkoumání současného stavu systému vzdělávání v organizaci navrhnout změny systému tak, aby zefektivnily a podpořily tento systém a další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dílčími cíly jsou popsat stávající systém vzdělávání, jeho jednotlivé fáze a posoudit jej vůči teoretickým východiskům. Posoudit systém vzdělávání na základě zkoumání a vyhodnocení, uvést vnímání vzdělávání ze strany zaměstnanců na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. Díky tomuto posouzení a postojích zaměstnanců bude provedeno zhodnocení, na jehož základě budou navržena doporučení ke zefektivnění a zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Zkoumání bylo rozděleno do dvou fází, kdy první fází bylo studium odborné literatury. Prostudování literatury pak bylo odrazovým můstkem pro následující aplikační část. Druhou fází bylo seznámení se se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Seznámení proběhlo pomocí níže popsaných metod. Na základě těchto metod proběhlo posouzení systému, který je v organizaci zaveden a poslední částí druhé fáze byl návrh řešení a doporučení, které by měly vést ke zlepšení situace a efektivity.

Použité metody zpracování

Pro zpracování aplikační části jsou použity tři metody výzkumu, a to interview s personální vedoucí a vedoucím organizace, analýzy firemních dokumentů a metoda dotazníkového šetření. Za pomoci těchto metod jsou získána potřebná data a informace, která jsou využita při vypracování aplikační části a z té se odvíjí návrhy diplomové práce.

Interview podá základní představu o fungování vzdělávání v organizaci. Nastíní přehled o procesu vzdělávacích aktivit, tedy o identifikaci, plánování, realizaci a vyhodnocení

vzdělávacích programů. Metoda rozhovoru proběhla na základě předem stanovených otázek ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Nejvíce používanou formou ústního dotazování je strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor představuje přesně stanovené otázky a jejich pořadí. Polostrukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky, které nemají přesně stanovené pořadí. Nestrukturovaný rozhovor nemá stanovené otázky ani jejich pořadí.

Analýza interních dokumentů zahrnuje detailnější zkoumání procesu vzdělávacích programů, formy a metody používané při vzdělávání. Důležitou součástí analýzy dokumentů je hodnocení efektivity a vyhodnocení výsledků.

Metoda dotazníkového šetření slouží ke sběru velkého množství dat, které se poté statisticky zpracovává. Struktura dotazníku je rozdělena podle otázek, které jsou buď uzavřené, kde je možnost zvolit odpověď z předem stanovených možností. Otevřené, které poskytují možnost vyjádřit se. Polootevřené, které jsou kombinací předchozích metod. Cílem metody dotazníkového šetření je získat informace o systému vzdělávání a o jeho fungování z pohledu zaměstnanců. Vyplnění dotazníku probíhá anonymně. Nejprve jsou formulovány jednotlivé otázky a následně dokument schválen vedoucím firmy. Dotazník je předán zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu nebo v tištěné podobě a předložen zaměstnancům s různým stupněm vzdělání, na různých pracovních pozicích. Dotazník je rozdán mezi 50 zaměstnanců, návratnost je 32 dotázaných, což představuje 64 %. Dokument je vypracován v rozsahu 25 otázek, které jsou rozděleny do třech částí. První část zachycuje sociodemografické údaje respondentů. Jedná se o pohlaví, věk, rodinný stav a nejvyšší dosažené vzdělání. Druhá část dotazníku představuje samotné otázky. Poslední třetí částí je místo pro uvedení vlastního názoru, připomínek k dané problematice. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek, které mají jen jednu volbu odpovědi, další 3 uzavřené odpovědi mají možnost volby více odpovědí, 4 otevřené otázky, 1 otázka má hodnotící škálu. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány a vyhodnoceny aritmetickým průměrem, vyjádřeny v procentech a grafech.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole diplomové práce jsou shrnuty teoretická východiska v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Teoretická část práce je zpracována pomocí rešerše odborné literatury. V úvodu kapitoly jsou definovány základní pojmy, které se pojí k problematice řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V další části je popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jeho přístupy k odlišným generacím. Následuje systematický přístup, který zahrnuje proces vzdělávání, od identifikace přes plánování, metody a realizaci až k samotnému hodnocení vzdělávací akce. V poslední části jsou zachyceny náklady na vzdělávací akce, přínosy a trendy ve vzdělávání a rozvoji.

3.1 Definice základních pojmů

Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 45) uvádí, že „řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“. Obsahuje činnosti jako plánování lidských zdrojů, obsazování volných pozic, odměňování a hodnocení zaměstnanců, personální rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, péči o zaměstnance, pracovní vztahy, řízení znalostí, společenská odpovědnost organizací. Jde o strategický a logický přístup sloužící k řízení lidí. Dvořáková (2012) zmiňuje, že o řízení lidských zdrojů se začíná hovořit počátkem 80. let 20. století, v důsledku změny v manažerském myšlení a chování.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2015) patří:

- strategické řízení lidských zdrojů,
- pomocí rozvíjení kultury dosahovat vysokých výkonů,
- etický přístup k řízení lidí,
- snaha o důvěru a dosažení pozitivního vztahu mezi zaměstnanci a managementem,
- zabezpečovat kvalitní a kvalifikované zaměstnance, talenty.

Koubek popisuje (2015, s. 16) základní cíle řízení lidských zdrojů:

- „usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“.

Lidské zdroje

Znázorňují lidé v pracovním procesu. Vodák a Kucharčíková (2011) identifikovali lidské zdroje jako zásobu lidského potenciálu ve společnosti, který je schopen seberealizace a vykonávání činnosti dle vlastního rozhodnutí k dosažení produkce výstupu. Lidské zdroje se svým používáním neopotřebovávají, naopak jejich hodnota se zvyšuje, tím se liší od ostatních zdrojů, které se v podniku opotřebovávají a snižují svoji hodnotu. Se souvisejícími lidskými zdroji popisuje Bláha a kol. (2013) teorii zdrojů firmy, kde je popsána formule VRIN:

V (valuable) – cenné

R (rare) - vzácné

I (imperfectly imitable) – těžko napodobitelné

N (non-substitutable) – jsou nenahraditelné.

Učení (se)

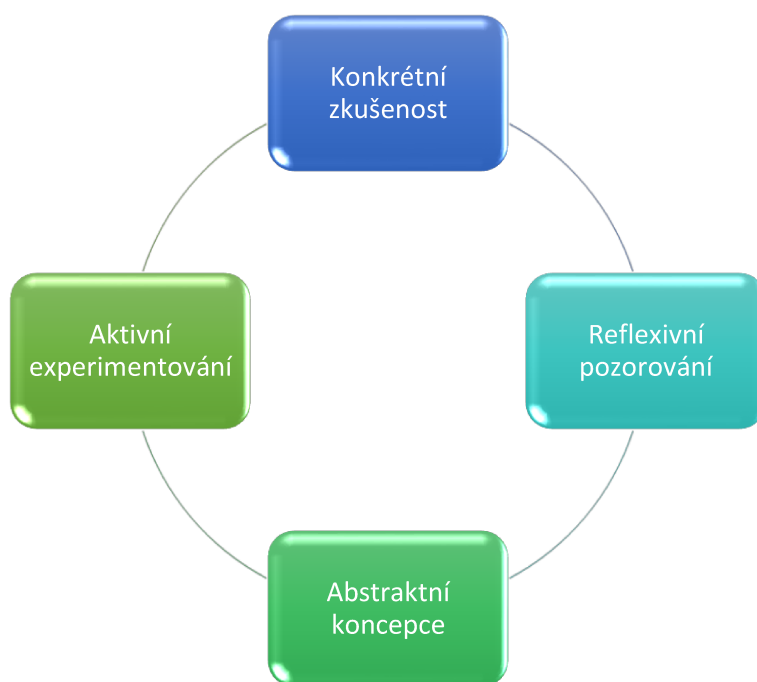
Určitý proces změny, který zahrnuje konání a nové vědění. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho měnícím se prostředím. Jde o zvyšování schopnosti člověka konat. Učení je mnohem více než vzdělávání a rozvoj. Bláha a kol. (2013, s. 122) definují učení jako „relativně trvalou změnou ve vědění, chování nebo prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Učení znamená mnohem víc než jen pouhou

schopnost přijímat fakta nebo nové vědomosti. Učíme se nejen organizovaně, ale také spontánně, aniž bychom o tom věděli.“

Jak uvádí Armstrong (2015), hlavními teoriemi učení jsou:

- teorie posilování – představuje upevňování správných reakcí jedince, lidé jsou podmiňováni k chování s využíváním stimulů, odměny nebo trestu.
- Teorie kognitivního chování – lidé jsou při této teorii chápáni jako stroje, které zpracovávají informace. Učí se pomocí osvojování si znalostí a chápání informací.
- Teorie učení se ze zkušeností – učící se lidé využívají své osobní zkušenosti, které reflektují a snaží se jim porozumět tak, aby je mohli dále využívat.
- Teorie sociálního učení – primárním zdrojem je zde sociální interakce.

Učení je proces, který se skládá ze čtyř hlavních částí. Tento proces nazýváme Kolbův cyklus učení, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek č. 3.1 Kolbův cyklus učení (Armstrong 2015, s.344)

Kolbův cyklus popisuje proměnu zážitků a zkušeností, jako vodítko při dalším rozhodování v nových situacích. Přeměňuje tedy zkušenosti na znalost. Jednotlivé fáze definoval Armstrong (2015, s. 344):

- „konkrétní zkušenosti – mohou být plánované nebo náhodné,
- reflexivní pozorování – aktivní přemýšlení o zkušenosti a jejím významu,
- abstraktní koncepce (teorie) – zobecňování na základě zkušenosti za účelem formulování různých pojetí nebo řešení, které by bylo možné uplatnit, když nastane podobná situace,
- aktivní experimentování – testování pojetí nebo řešení v nových situacích. To přináší novou konkrétní zkušenost a cyklus se opakuje“.

Rozvoj

Představuje dosažení změny pomocí vzdělávacích aktivit. Obsahem rozvoje je záměr, který je podstatou rozvojových programů. Ve fázi rozvoje postupujeme ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém potřebujeme vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Bláha a kol (2013, s.122) popisuje, že se „jedná o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly“. Dvořáková (2007) uvádí dva přístupy k rozvoji, a to rozvoj zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj zaměstnanců představuje samotné rozšiřování kvalifikace, rozvoj lidských zdrojů představuje rozvoj schopností a flexibility organizace jako celku, často označována jako učící se organizace.

Vzdělávání

Organizovaný způsob učení (se). Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec. Při firemním vzdělávání se postupuje systematicky. Vzdělávání je proces, během kterého získáváme a rozvíjíme nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání je dlouhodobý proces. Šikýř (2016, s.138) popisuje, že účel vzdělávání zaměstnanců je „systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“. Vzdělávání zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání. Veteška a Tureckiová (2008)

definovali formální vzdělávání jako proces, který probíhá ve vzdělávacích institucích, školách. Obsah, metody a hodnocení je stanoveno legislativou, která definovala na sebe navazující úrovně, které jsou představovány jako základní, střední a vysokoškolské. Absolventi získají dokument o ukončení dané úrovně. Neformální vzdělávání probíhá v podobě seminářů, kurzů, školení, které jsou v režii zaměstnavatele, vzdělávacích institucí. Informální vzdělávání je realizováno prostřednictvím sebevzdělávání, bývá nesystematické a neorganizované. Zahrnuje osvojování si znalostí a dovedností v každodenním životě – v práci, rodině, ve volném čase. Stewart and Brown (2011) identifikovali vzdělávání jako předem plánovanou nabídku pomoci zaměstnancům při získávání znalostí, postojů a dovedností.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizací

Jak uvádí Koubek (2015, s. 252) „základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“. Proto se stává formování pracovních schopností zaměstnanců nejdůležitější činností personální práce. Hlavním cílem firemního neboli také podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance k vyšší výkonnosti a efektivnosti při dosahování cílů. Podnikové vzdělávání je proces, který je zabezpečovaný firmou/podnikem. Bartoňková (2010) popisuje firemní vzdělávání jako systematický proces změny pracovního chování, motivace, znalostí a dovedností, díky kterému se rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací snižuje. Vzdělávání může být jedním z řešení problému v organizaci, který brání dosahování cílů. Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují tři přístupy k realizaci vzdělávání:

- musí se realizovat – představuje požadavky dané legislativou a základními potřebami dovedností, bez kterých není možné vykonávat práci,
- mělo by se realizovat - vidina přínosu pro organizaci,
- podnik je chce realizovat – přináší viditelný přínos pro organizaci.

Armstrong (2015, s.336) uvedl, že „hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického

podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí“.

Bartoňková (2010) uvádí jako klíčové úkoly podnikového vzdělávání zajišťování podélné a příčné flexibility. Podélná neboli longitudinální flexibilita je flexibilita v rámci pracovního místa, kdy jsou přizpůsobovány znalosti a schopnosti zaměstnanců požadavkům konkrétního pracovního místa. Příčná neboli transverzální flexibilita označuje zvyšování flexibility zaměstnance tak, aby byl schopen díky svým znalostem a dovednostem pružně reagovat na výkon práce na jiném pracovním místě. Bucman (2014, s. 17) zmiňuje „zaměstnanec byl sice vybrán, protože splňoval požadované kvalifikační předpoklady pro výkon práce v dané pracovní funkci, avšak podnik by měl zajistit, aby tyto předpoklady byly dále rozvíjeny podle aktuálních potřeb podniku a měnících se nároků na výkon dané práce“.

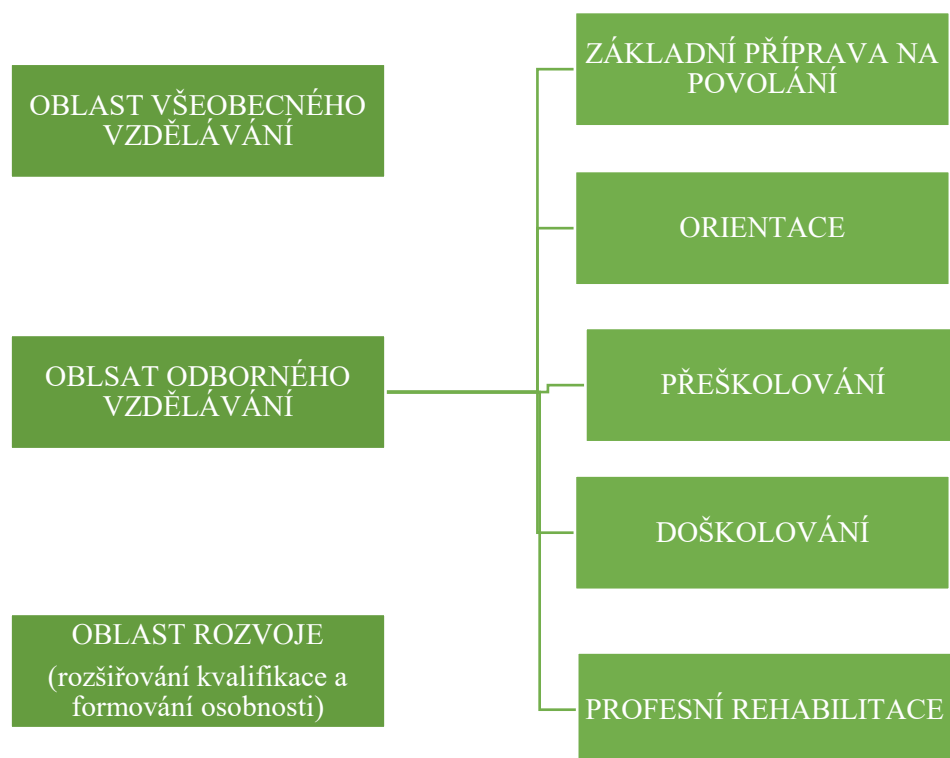
Koncepce firemního vzdělávání

Tvorba koncepce vzdělávání obsahuje definování základního smyslu vzdělávání, postavení v organizaci a jeho pojetí, určení základních cílů vzdělávání. Představuje detailní popis strategie vzdělávání. Koncepci vzdělávání můžeme dále využít pro sestavení plánu vzdělávání. Bartoňková (2010) uvádí tvorbu koncepce v pěti krocích. Výchozím materiálem pro tvorbu nové koncepce je popis pracovních činností, které obsahují údaje týkající se kompetencí, odpovědnosti, pracovních vztahů. Popis pracovních činností musí obsahovat detailní popis, jehož součástí jsou kvalifikační požadavky. Dalším krokem tvorby koncepce je důkladné ověření způsobilosti pracovníků. Důležitou součástí koncepce jsou vnitřní předpisy a směrnice týkající se procesu vzdělávání a také jeho financování. Posledním krokem, který je součástí tvorby koncepce vzdělávání, jsou možnosti spolupráce neboli součinnost s dalšími institucemi.

Hlavní význam vzdělávání v podniku:

- zisk – díky zvýšeným znalostem a kvalifikaci zaměstnanců a profesní způsobilosti dochází ke zvyšování jejich výkonnosti, produktivity a tím i ke zvyšování zisku společnosti,
- snižování fluktuace – vzdělávání zaměstnanců vede k jejich následné spokojenosti a klesá pravděpodobnost, že by chtěli firmu opustit,
- motivace – vzdělávání probouzí v zaměstnancích touhu růstu, která zvyšuje jejich motivaci,

-spokojenost zákazníků – pokud zákazník bude mít pocit, že zaměstnanci nejsou dostatečně vzdělávání, může raději odejít ke konkurenci.



Obrázek č.3.2 Systém formování pracovních schopností člověka, (Koubek 2015, s. 255)

3.3 Systém formování pracovních schopností člověka

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři základní kategorie. První kategorií je oblast vzdělávání, kam patří především všeobecné znalosti a dovednosti, které by měl zajistit školský systém. Do druhé kategorie patří oblast kvalifikace, jenž představuje základní přípravu na povolání, orientaci, přeškolení, doškolování a profesní rehabilitaci. Poslední částí je oblast rozvoje, do které zahrnujeme formování osobnosti a rozšiřování kvalifikace. Všechny kategorie jsou znázorněny na následujícím schématu.

Koubek (2015, s. 256) popisuje „v rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků

a doškolování pracovníků, popřípadě i při přeškolení pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejích potřeb“.

Odborné vzdělávání zahrnuje:

- zaškolení (orientace, adaptace) – zprostředkování a osvojení si potřebných znalostí a dovedností pro dané pracovní místo, pro potřebný výkon práce, kterou bude pracovník v organizaci vykonávat. Příprava pracovníků k budoucímu výkonu pracovní činnosti.
- Doškolování (prohlubování kvalifikace, training) – odborné vzdělávání a přizpůsobování znalostí a dovedností, aby mohl pracovník dále zastávat svoji pracovní pozici. Podle Němce (2014) je doškolování průběžné osvojení nových schopností a dovedností, které souvisí se současnou pracovní pozicí a s dalším úspěšným výkonem dané práce.
- Přeškolení (rekvalifikace, retraininig) – formování pracovních schopností člověka, aby mohl vykonávat novou práci, jinou než stávající. Rekvalifikace může být částečná nebo plná.
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) – „člověk si osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni“, popisuje Šikýř (2016, s. 130).

3.4 Přístup ke generaci X a Y

Každá z generací má jiný postoj, požadavky a přístupy k práci, proto je důležité zaměřit se na jejich rozdílné vlastnosti. Hlavní skupiny, se kterými se dostáváme do kontaktu v pracovním prostředí nazýváme generace X a generace Y, jenž tvoří největší skupinu na pracovním trhu. Barták (2015) zmiňuje, že úspěšný vzdělávací proces zaměstnanců vyžaduje zvláštní přístup a respektování jejich silných stránek. Podle Horvátové (2016) je důležitá změna stylu spolupráce a komunikace ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. Důležitá je změna manažerských stereotypů, při které hrají velkou roli personalisté. Personalisté by měli změnit přístup a zavedené postupy tak, aby byli schopni zaujmout generaci Y a snažili se maximálně využít potenciál této generace a při tom vyhovět jejím potřebám.

Generace X – osoby narozené v letech 1965-1980. Pro generaci X je typické dlouhodobé zaměstnání, většinou v jedné a té samé organizaci. Ke vzdělávání má tradiční postoj.

Generace Y – lidé narození v letech 1980–1995. Tito lidé se nachází na startu své profesní dráhy. Postoj ke vzdělávání je moderní. Horvátová (2016, s. 145) popisuje „tato generace doslova žije moderními technologiemi, jsou pro ni naprostou samozřejmostí, což zásadně ovlivňuje její přístup ke světu a k práci. Vysoká digitální gramotnost je tou hlavní charakteristikou, která je odlišuje od jejich starších kolegů“.

Horvátová (2016, s.156) zmiňuje, že „je vhodné poskytovat generaci Y individuální přístup. Zástupce této generace oslovuje zejména spolupráce se silnými kouči a mentory, což jim umožňuje hledat si své vlastní cesty v další kariéře i osobním životě. Velmi preferují rotaci práce a již zmíněný e-learning. Vhodné je pro ně také další studium, tedy permanentní rozvoj v technických, provozních, procesních, změnových, manažerských a leadershipových dovednostech, práce na projektech, networking a spolupráce s inspirativními kolegy. Zaměstnavatel by měl těmto mladým lidem poskytnout dlouhodobé vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž organizace působí“.

3.5 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Proto, aby vzdělávání bylo pravidelné a nebylo náhodné, musí být systematické, vycházející z podnikové strategie. Systém firemního vzdělávání představuje opakující se cyklus. Podle Bláhy a kol. (2013) je účinné uplatňování systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji spjato se zvýšením spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti zaměstnanců vůči organizaci a díky tomu dochází k růstu výkonu zaměstnanců, ke zlepšení vztahů, ke zkvalitnění poskytovaných služeb, ke zlepšení kvalifikace zaměstnanců, ke snížení nákladů týkajících se vzdělávání a rozvoje.

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší organizaci řadu výhod. Dvořáková (2007, s.288) popisuje následující přednosti:

- „přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání,

- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- zlepšuje mezilidské vztahy“.

Vzdělávání zaměstnanců má samozřejmě také nedostatky, které představují vyšší náklady spojené se zaměstnáváním. Další nedostatek představuje riziko, že zaměstnanec pomocí vzdělávání zvyšuje svoji hodnotu, tím pádem i hodnotu na trhu práce. Díky vyšší hodnotě má lepší šance uplatnění na trhu práce a s tím spojeno riziko, že odejde k jinému zaměstnavateli. Koubek (2015) uvádí, že existence vzdělávacích programů může organizacím pomoci při získávání a výběru zaměstnanců, jelikož pro uchazeče je tato organizace atraktivnější vůči organizacím, které vzdělávací programy nemají. Pomáhá personalistům i při výběru pracovníků, protože mohou přijímat pracovníky, kteří nejsou dostatečně vybaveni po odborné stránce. Systematické vzdělávání má vliv i na další personální činnosti jako je odměňování pracovníků, rozmisťování pracovníků a péče o zaměstnance.

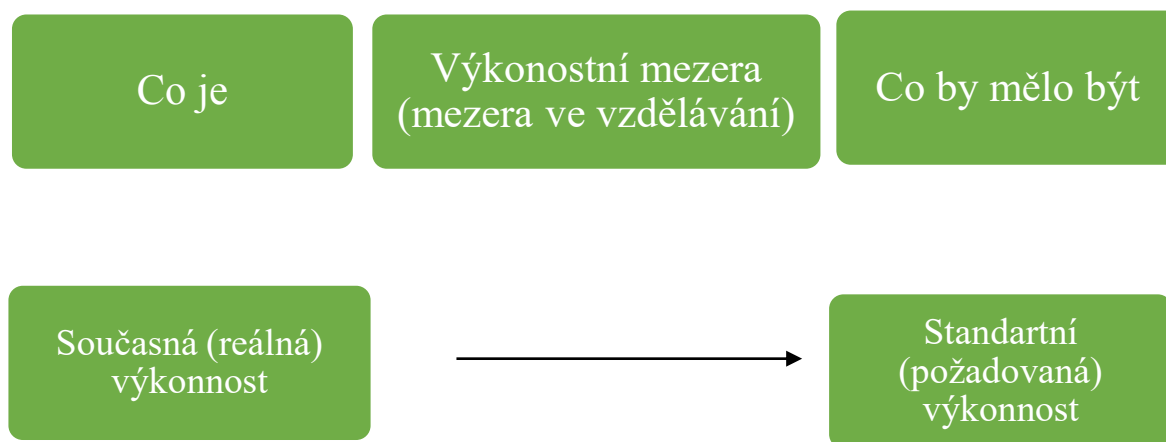
Systém je komplex prvků, které se nacházejí ve vzájemné interakci. Systematické vzdělávání a rozvoj se skládá ze čtyř základních částí. První částí je identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, další částí je realizace vzdělávání a poslední čtvrtou částí je hodnocení vzdělávání. Systémy je možné rozčlenit na subsystémy. Je-li systém propojen s okolím, na něž reaguje, jedná se o systém dynamický. Posoudit systém vzdělávání mohu na základě komparace skutečného stavu se stavem žádoucím.

Identifikace potřeb

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje představuje velmi obtížný problém. Samotná potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně jedné a tím co je vyžadováno na straně druhé. Czyż (2014, s.18) definuje potřebu jako „rozdíl mezi tím co je a tím co je žádoucí“. Podle Koubka (2015) je tato fáze spíše založena na odhadech a má spíše povahu experimentu.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že je nutné porovnávat dvě úrovně výkonnosti. První úroveň je výkonnost standardní (požadovaná) a druhá úroveň výkonnosti je současná.

Výkonnostní mezera představuje rozdíl mezi standardní a současnou výkonností. Výkonnostní mezery je potřeba eliminovat pomocí možností vzdělávání.



Obrázek 3.3 Výkonnostní mezera, (Armstrong 2015, s. 355)

Proces identifikace probíhá pomocí analýzy údajů, týkající se třech základních skupin:

- Analýza údajů o celé organizaci – údaje o organizační struktuře, cílech organizace, plánech organizace, výrobním program nebo činnosti, zdrojích, počtu a struktuře zaměstnanců, údaje o produktivitě, technologii.
- Analýza údajů týkající se pracovního místa – Bláha a kol. (2013, s. 124) uvádí „zdrojem informací pro tuto analýzu mohou být popisy pracovních míst včetně jejich specifikace, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, konzultace s manažery. Na základě srovnání požadavků pracovního místa se skutečnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců mohou být identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje.“
- Analýza údajů o pracovnících – informace pro tuto analýzy je možné získat například z personální evidence, z výsledků různých testů, ze záznamů o hodnocení zaměstnance, ze záznamů o vzdělávacích aktivitách, z rozhovorů s pracovníkem.



Obr. č. 3.4 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb, (Bláha a kol. 2013, s. 125)

Koubek (2015) zmiňuje „při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností, získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce“.

Potřebu vzdělávání můžeme identifikovat také díky sledování pracovního výkonu, kvality výrobků, využívání zdrojů a pracovní doby. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vycházející z materiálů pravidelného hodnocení pracovníků či hodnocení jejich pracovního výkonu. Klíčoví jsou zde také vedoucí pracovníci a bezprostřední nadřízení, kteří mají významnou roli při identifikaci potřeb vzdělávání u svých spolupracovníků.

Plánování

Na fázi identifikace potřeb plynule navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Vodák a Kucharčíková (2011) definují tvorbu plánu jako proces, který se skládá ze tří částí. První částí je fáze přípravná, která zahrnuje specifikaci potřeb, stanovení cílů a účastníků vzdělávání. Druhá fáze je realizační, která zabezpečuje jednotlivé etapy vzdělávacího projektu a samotnou realizaci v podobě úkolů a určení pořadí témat. Jde vlastně o způsob, kterým bude vzdělávání probíhat. V této fázi je důležitá volba správné techniky vzdělávání, při které musíme brát v úvahu několik kritérií, jako je počet účastníků, podmínky a možnosti podniku, náklady, možná spolupráce mezi lektorem a účastníky. Poslední, třetí částí je fáze zdokonalování, ve které jde o hodnocení etap vzdělávání. Důležité je vhodně vybrat metody pro hodnocení a stanovení kritérií. V této fázi vyhledáváme možnosti, které povedou ke zlepšení celého procesu.

Kvalitně zpracovaný plán vzdělávání vymezuje dle Šikýře (2016):

- cíl vzdělávání,
- cílovou skupinu zaměstnanců,
- metody vzdělávání,
- instituci poskytující vzdělávání,
- lektora vzdělávání,
- čas vzdělávání,
- materiály a ostatní vybavení potřebné ke vzdělávání,
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání,
- náklady na vzdělávání.

Koubek (2015, s. 265) popisuje správně vypracovaný plán jako odpovědi na následující otázky:

- „Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- Komu? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (Termín, časový plán)

- Kde? (Místo konání)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (Rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)“

Metody vzdělání

Většina autorů se shoduje na rozdělení do dvou základních skupin. První metodou je vzdělávání na pracovišti, druhou metodou je vzdělávání mimo pracoviště. Barták (2015) například uvádí jiné rozdělení, a to na základní formy monologické, dialogické a kombinované. Další členění metod je dle vztahu k praxi účastníka, a jsou to metody teoretické, praktické a teoreticko-praktické. Šikýř (2016, s. 141) uvádí „správnost zvolené metody vzdělávání se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků, organizační předpoklady vzdělávání apod.“ Správná volba metody vzdělávání je důležitým krokem k úspěšné realizaci projektu. Off the job nebo on the job? U každé z metod existuje mnoho výhod a nevýhod. Wilton (2013) popisuje, že se formální vzdělávání vyskytuje zpravidla mimo pracovní místo, často v rámci vyučování v učebně, bývá poskytováno při větším objemu učení pro objasnění cílů, rozvojem dovedností a znalostí a hodnocením výsledků. Oproti tomu výcvik na pracovišti má výhodu praktické ukázky, která zajišťuje efektivní přenos informací a dovedností do reálných podmínek.

3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody označovány anglickým názvem „on the job“ – probíhají přímo na konkrétním pracovním místě, při plnění běžných pracovních úkolů. Tato metoda je vhodnější spíše pro dělnické pozice. Armstrong (2015) zmiňuje, že se lidé učí především na základě zkušeností, proto se většina vzdělávání odehrává přímo na pracovišti, to znamená, že se nejlépe lidé učí sami pro sebe. U většiny metod se jedná o individuální přístup, který je zachycen vztahem mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.

Instruktaž při výkonu práce

Nejjednodušší způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Vzdělávaný pracovník pozoruje při práci zkušeného či nadřízeného pracovníka a učí se jeho napodobováním a osvojováním si pracovního úkolu. Proces se opakuje, dokud není vzdělávaný pracovník schopen samostatného výkonu pracovního úkolu. Koubek (2015) považuje za výhody instruktáže jeho rychlou formu a tvorbu pozitivního vztahu mezi pracovníky nebo mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho nadřízeným. Nevýhodou instruktáže spatřujeme v možnosti použití pouze u jednodušších úkolů, jelikož vzdělávání probíhá přímo na pracovišti pod tlakem a většinou v ne ideálních podmínkách, jako je například hluk a další rušivé elementy.

Koučování

Jde o osobní přístup, jenž rozvíjí znalosti, dovednosti a výkon. Armstrong (2015, s. 360) popisuje koučování jako: „osobní (obvykle 1-1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon.“ Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, který je schopen koučovaného usměrňovat, komunikovat s ním, podněcovat ho k iniciativě a samostatnosti při osvojování znalostí a dovedností při požadovaném výkonu a sjednané práci, přitom kouč bere v potaz individualitu koučovaného zaměstnance. Jedná se o dlouhodobější spolupráci. Bláha a kol. (2013) uvádí jako výhody úzkou spolupráci, s individuálním přístupem v neformálním prostředí, kde se řeší konkrétní úkoly, situace a problémy. Výhodou je také průběžné hodnocení zaměstnance. Nevýhodou je časová náročnost koučinku. Další nevýhodou je rušivé prostředí.

Mentoring

Podle Armstronga (2015) jde o proces založený na speciálně vybraných a vyškolených mentorech, kteří poskytují přiděleným jedincům praktické rady, odborné vzdělávání a podporu při jejich vzdělávání, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků. Pracovník si sám vybírá svého mentora, ten se stává jeho rádcem. Mentoring je obdoba koučinku, s tím rozdílem, že při mentoringu si pracovník sám vybírá svého mentora. Šikýř (2016) popisuje mentora jako odborníka v určité oblasti, který předává zkušenosti pracovníkovi a radí mu při osvojování znalostí a dovedností potřebných při výkonu požadované práce. Výhodou

u mentoringu je průběžné hodnocení zaměstnance. Nevýhody uvádí Koubek (2015) v existenci špatné volby mentora.

Counselling

Řadí se mezi novější metody vzdělávání. Koubek (2015, s. 268) uvádí: „jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným“. Výhodou counsellingu je aktivní zapojení obou účastníků, jak vzdělávaného, který se vyjadřuje k problémům práce, dává vlastní návrhy pro řešení problémů, tak vzdělavatele, kterému je poskytována jakási zpětná vazba v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou je časová náročnost této metody, kdy může vzdělávání narušit běžné pracovní úkoly.

Asistování

Zaměstnanec je přidělen jako asistent zkušenému pracovníkovi, aby mu pomáhal při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovní postupy a pracovní jednání. Postupně se podílí na práci větší mírou až do konečně získá znalosti a dovednosti a je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Dvořáková (2007) uvádí jako hlavní výhodu soustavnosti působení školitele a jeho důraz na praktické zkoušení schopností školeného. Nevýhodou pak představuje riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků.

Pověření úkolem

Navazuje na metodu asistování nebo je její závěrečnou částí, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen úkolem od vzdělavatele. Vzdělávaný má veškeré potřebné podmínky a pravomoc ke splnění požadovaného úkolu. Pověření úkolem vede k samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnance. Koubek (2015) zmiňuje výhodu ve výchově k rozhodování a samostatném řešení úkolů. Pracovník si otestuje své schopnosti a znalosti a tím je více motivován je dále rozvíjet. Nevýhodou je možnost, že se pracovník dopustí chyby či nesplní úkol správně. Tento neúspěch může zaměstnance ohrozit na sebedůvěře.

Rotace práce

Nazýváme také střídání pracovních úkolů (cross training), které se hlavně využívá při seznamování nových pracovníků s organizací (řídící pracovníci, absolventi škol), kdy jsou pracovníci vždy na určitý čas pověřeni daným úkolem na různých pracovištích podniku. Dvořáková (2007) popisuje u této metody dvě formy, první je horizontální rotace práce, která zachycuje rotaci na stejné úrovni řízení. Druhá forma je vertikální střídání pracovních úkolů, které znamená přemísťování pracovníka na jiný stupeň řízení. Metodu vertikální rotace práce se využívá při přípravě uchazečů na vedoucí funkce. Z dlouhodobého hlediska může vést rotace práce ke spojování prací s podobnou či dokonce stejnou pracovní náročností, stejnými kvalifikačními požadavky. Hlavní výhodou rotace práce je rozšiřování schopností a zkušeností pracovníka, který poznává nové pracovní metody a postupy. Koubek (2015, s. 269) popisuje výhody „metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace“. Nevýhodou rotace práce je možnost neúspěchu pracovníka na jednom ze zvolených pracovišť.

Pracovní porady

Koubek (2015) zmiňuje pracovní porady jako vhodnou metodu používanou při formování pracovních schopností člověka. Během pracovní porady se účastníci seznamují s problémy, které se vyskytují na vlastním pracovišti nebo v celém podniku. Účastníci spolu mohou komunikovat, vyměňovat své názory a získávat nové informace. Výhodou pracovních porad je vzájemná komunikace, výměna názorů, projevy individuální aktivity. „Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků“, Koubek (2015, s. 269). Nevýhodou je umístění porady v pracovní době, která zkracuje dobu k plnění pracovních úkolů, umístění porady mimo pracovní dobu má za následek neochotu účastníků. Problém je někdy také v časové náročnosti pracovní porady.

3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metoda označovaná anglickým názvem „off the job“. Jedná se o metody používané mimo pracoviště, a to buď v organizaci nebo mimo ni a slouží k hromadnému vzdělávání

účastníků. Používají se spíše u vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů a specialistů. Do skupiny metod vzdělávání mimo pracoviště řadíme přednášku, workshop, demonstrování, případové studie, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centre a outdoor training.

Přednáška

Jedná se o verbální prezentaci určitého tématu, bývá zprostředkováním informací a teoretických znalostí. Přednášející učí zaměstnance pomocí výkladu připraveného tématu. Přednáška je určená pro velkou skupinu pracovníků. Bláha a kol. (2013) uvádí jako výhody nízké náklady a předávání velkého množství informací skupině vzdělávaných pracovníků. Mezi nevýhody patří chybějící možnost interakce mezi přednášejícím a účastníky.

Semináře

Metoda zprostředkovávající znalosti s možností diskuze mezi školitelem i s ostatními účastníky. Probíhá zde výměna názorů, diskuze a předávání informací pomocí referátů. Výhodou semináře je aktivní zapojení účastníků, které vede k motivaci účastníků, okamžitá zpětná vazba. Mezi nevýhody této metody patří náročnější příprava akce.

Workshop

Workshop bývá také označován jako skupinové cvičení, kde probíhá řešení praktických případů ve skupině, týmu. Dle Koubka (2015) poskytuje možnost spolupráce a dělení se o každodenní problémy a učí zaměstnance pracovat v týmu. Nevýhodou skupinového cvičení je absence znalostí a dovedností potřebných k řešení dílčích úkolů.

Demonstrování

Školitel při demonstrování předvádí, názorně ukazuje určitý pracovní postup. Používá k tomu různé pomůcky, jako jsou trenažéry, audiovizuální pomůcky, informační technologie. Demonstrování může být prováděno v reálných pracovních podmínkách nebo na modelovaných podmínkách. Koubek (2015, s. 270) popisuje metodu demonstrování „třebaže je převážně orientovaná na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické

využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení)“. Výhodou této metody je tedy zprostředkování znalostí i dovedností. Nevýhodou mohou být rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a skutečným pracovištěm.

Případové studie

Patří mezi rozšířené a oblíbené metody vzdělávání. Zaměstnancům je předložena případová studie, která obsahuje reálný nebo smyšlený problém. Případová studie bývá zaměřena buď na konkrétní oblast (například řízení lidí, logistika) nebo na komplex organizačních problémů. Účastníci poté úkol nastudují, diagnostikují a navrhnou možná řešení. Případová studie probíhá buď jednotlivě či v malých skupinkách. Výhodou případových studií je rozvoj analytického i systematického myšlení, také podpora práce v týmu. Nevýhodou jsou vysoké nároky na přípravu.

Brainstorming

Z anglického názvu se překládá jako „bouření mozků“, volněji jako „burza nápadů“. Brainstorming je kreativní metoda případových studií, kdy jsou účastníci vyzváni, aby vyprodukovali co nejvíce nápadů na dané téma. Následuje diskuse nad návrhy a poté se hledá optimální návrh či jejich kombinace. Výhodou brainstormingu je velké množství nápadů a myšlenek.

Simulace

Bláha a kol. (2013) popisuje simulaci jako běžné řešení problémů týkající se určité pracovní situace, kde účastníci podle obdrženého scénáře musí plnit řadu rozhodnutí. Simulační výuka slouží k nacvičení reálně nasimulovaných situací. Zaměstnanci musí tuto situaci vyřešit. Výhodou je reálné nastínění řešených situací, nevýhodou jsou pak vysoké nároky na přípravu, lekce vyžadují zkušené lektory.

Hraní rolí

Účastníci na sebe berou roli postav v předváděné situaci. Koubek (2017) popisuje hraní rolí jako metodu, která se orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována určitá aktivita, hravost a samostatnost. Mezi výhody této metody patří učení účastníků rychle reagovat, samostatně myslet a rozhodovat, také ovládat své emoce. Nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu a vysoké nároky na vzdělavatele.

Assessment/development centre

Z angličtiny překládáme jako „diagnosticko-výcvikový program“. Patří mezi moderní metody vzdělávání zaměstnanců, především tedy manažerů, ale také souží k výběru vhodných zaměstnanců. Obvykle v průběhu jednoho celého dne účastníci absolvují několik modelových situací, problémů tvořících každodenní náplň práce manažera, ať už individuálně nebo ve skupině, které prověří jejich potenciál. Výstupem je pak diskuse a hodnotící zprávy. Zprávy jsou individuální, ale také celkové, které hodnotí skupinu jako celek. Hodnoceny bývají hlavně silné a slabé stránky a návrh doporučení k odstranění nebo vlastnosti, které jsou nutné pro plnění úkolu. Výhoda spočívá v komplexním osvojení znalostí, manažerských dovedností, odolnosti vůči stresu, jednání s lidmi, nácviku práce v časovém presu. Také můžeme využít hodnotící zprávy pro podklady k rozvojovým plánům zaměstnanců. Nevýhodou je velmi náročná příprava této metody a náročnost na technické vybavení centra, vysoké náklady.

Outdoor training/learning

Metoda také zvaná „adventure education“, česky lze tuto metodu označit jako „škola hrou“ nebo „učení se hrou“. Jedná se úkoly v podobě hry či pohybové aktivity, které jsou spojeny se sportovními výkony, při kterých manažeři rozvíjejí své přirozené schopnosti a které uplatňují během pracovního výkonu. Tyto programy probíhají většinou ve volné přírodě, v tělocvičně, ale také v poněkud upravených učebnách. Nejčastější jsou u nás outdoorové programy zaměřené na teambuilding, leadership, change management a sebepoznání. Výhoda spočívá v zábavné formě vzdělávání, rozvíjí manažerské dovednosti, podporuje týmovou spolupráci. Nevýhodou je náročná příprava této metody. Někteří uchazeči mohou brát metodu jako odreagování se od běžného pracovního prostředí s určitými předsudky a neochotou se aktivně podílet na aktivitách.

E-development a e-learning

Hroník (2007, s. 199) uvádí: „zatímco e-learning se uplatňuje při šíření standardizovaných znalostí a znamená osvojení si poznatků, které jsou „hotové“, osvědčené, e-development je spíše o objevování a vytváření poznatků. Zatímco e-learning je součástí standardizovaného přístupu ke vzdělávání, e-development je zakázkovým řešením. Do e-learningového programu na dané téma někdo již poznatky vložil a účastníci si nanejvýše stanovují plán studia. „Co“ a „jak“ je předem dáno. E-learning je tedy přesně zacílený, šíří standardizované, ponejvíce hotové znalosti a uplatňuje krátkodobý časový horizont. V e-developmentu je minimum „hotových“ informací. Informace vnáší do plánu především účastník sám. E-development, i když je zaměřen na rozvoj úzce vymezených kompetencí, trvá déle než jeden měsíc.“ Mathis a Jackson (2016) popisuje e-learning jako školení on-line pomocí webových technologií, které upřednostňují většinou pracovníci mladší 30 - ti let. Podle sdružení rozvoje talentů je téměř 30 procent vzdělávacích hodin založeno na e-technologiích.

Realizace

Fáze realizace vzdělávání navazuje na plánování vzdělávání. V této fázi probíhá daná vzdělávací a rozvojová aktivita. Šikýř (2016) identifikoval realizaci v souladu s plánovaným cílem a plánovanou cílovou skupinou, kde vybereme nejprve vhodnou metodu, lektora, instituci, čas a místo vzdělávání. Důležité je také zajištění učebních pomůcek a studijních materiálů. Součástí realizace bývá příprava účastníků, které je nutné na vzdělávací akci dostatečně připravit. Bláha a kol. (2013) uvádí, že je potřeba účastníkům sdělit základní informace týkající se datumu, hodiny, místa konání. Mezi důležité informace patří také cíl a téma výcviku, potřebné pomůcky, lektor, kontaktní osoba, zda je nutné ubytování, strava, případně způsob úhrady. Do organizačního zajištění celé vzdělávací akce patří prostředí, kde bude vzdělávací akce probíhat, zajištění ubytování a stravy, příprava učebních pomůcek a studijních materiálů, příprava harmonogramu a v neposlední řadě uzavření smluv.

Bartoňková (2010) popisuje realizaci jako proces skládající se ze tří fází:

- příprava – fáze zahrnující realizaci projektu a zajištění akce z organizačního hlediska., která představuje přípravu prostorů sloužících pro vzdělávací program, potřebné studijní materiály, pomocnou techniku a pomůcky, ubytování, stravu, dopravu. Přípravná fáze

obsahuje také odbornou a profesní přípravu lektora a nezbytnou částí je příprava samotných účastníků.

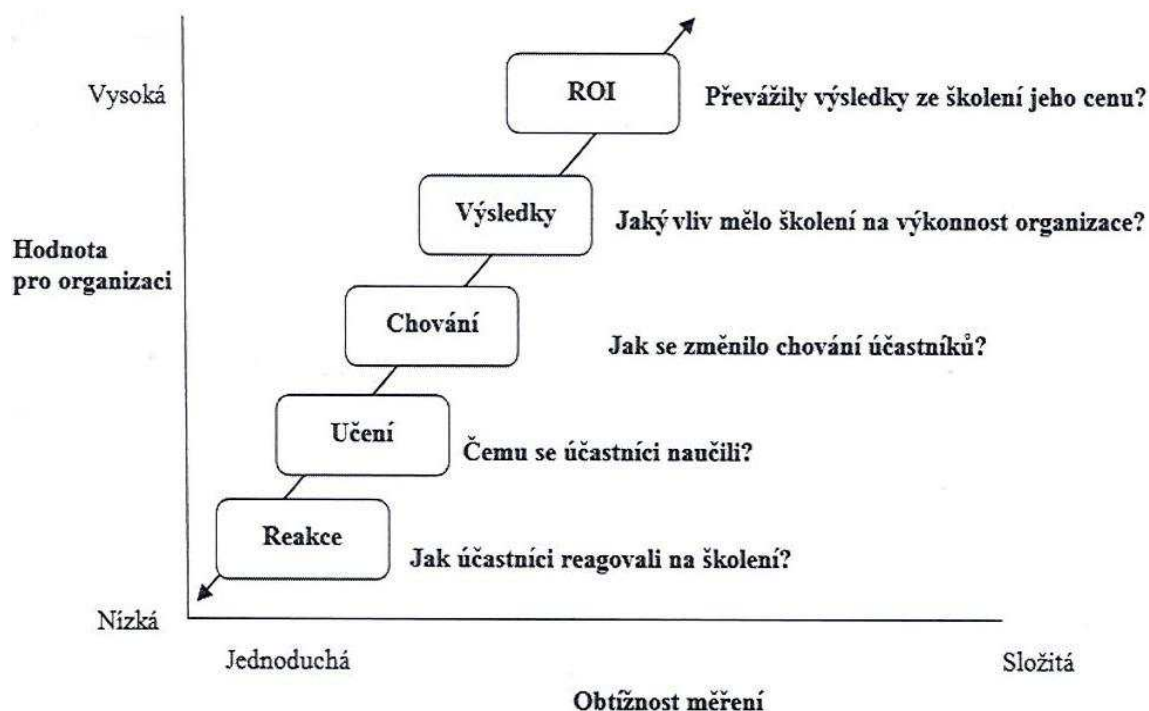
- Vlastní realizace – probíhající proces vzdělávací akce, její průběh.
- Transfer – představují akce, které následují po skončení kurzu. Zahrnujeme sem první dny po kurzu, kdy potřebujeme zpracovávat výstupy, fotodokumentaci, záznamy, také může zahrnovat vypracování domácích úkolů či realizaci hodnotícího projektu.

Vyhodnocení

Na realizaci vzdělávání navazuje fáze vyhodnocení aktivit, které je nejtěžší částí z celého cyklu, avšak částí nejdůležitější. Tato fáze je poměrně problematická, je proto vhodné si nejprve stanovit kritéria vyhodnocování, vybrat vhodný model a konkrétní metody vyhodnocování. Vodák a Kucharčíková (2011) popisují vyhodnocení jako komplexní proces, který se snaží měřit celkové přínosy a náklady daného programu. Jako nevýhody popisují náročné získávání potřebných informací, mnoho času a úsilí, dodatečné finanční prostředky, úzkou spolupráci všech zúčastněných včetně managementu. K výhodám vyhodnocování patří pozornost managementu na lidské zdroje, zodpovědnost účastníků za dosažené výsledky, vzdělávání pro správné lidi, srovnání vyhodnocení s vhodnými kritérii, rozhodování o prioritách potřebných vzdělávacích aktivit, spolupráce napříč odděleními, sledování návratnosti investic.

Hodnocení se nejčastěji zaměřuje na otázky týkající se použití vhodných metod, technického vybavení, obsahu vzdělávacího programu. V další oblasti hodnocení se sleduje míra odezvy, postoje, názory vzdělávaných, důležitým bodem je míra osvojených znalostí a dovedností. V poslední oblasti je zkoumáno využití poznatků v praxi, Koubek (2015).

Mezi jeden z často uváděných modelů patří Kirkpatrickův/Philipsův model hodnocení efektivity, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení.



Obrázek 3.5 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, zdroj: Bláha a kol. (2013, s.130)

- Úroveň reakce – organizace hodnotí reakce účastníků pomocí rozhovorů nebo dotazníků, kdy hodnotícím kritérii bývá obsah a kvalita kurzu, kvalita výukových materiálů, odborná úroveň lektora, organizační zajištění, celková spokojenost či nespokojenost s programem. Hodnocení reakce využíváme jako nejčastější hodnotící metodu, z důvodu jejího snadného použití. Bláha a kol. (2013) definoval vhodnou dobu pro hodnocení v rozmezí tří až sedmi dnů po skončení akce, protože není vhodné hodnocení provádět bezprostředně po ukončení programu z důvodu možných ovlivnění „haló efektu“.
- Úroveň učení – měříme množství získaných znalostí. Armstrong (2015) popisuje úroveň učení jako vyhodnocení míry splněných cílů. Nejsnadnějším způsobem měření je provedení testů na začátku a na konci programu. Testy mohou mít i podobu simulací v reálných situacích nebo testy výkonosti, Bartoňková (2010).
- Úroveň chování – hodnocení školení na úrovni chování znamená měřit vliv školení na pracovní výkon prostřednictvím pozorování pracovníků v práci, Mathis a Jackson (2016). Jako nejčastěji užívané metody pro evaluaci úrovně chování používáme: metoda 360° zpětná vazba, assessment centre, development centre, strukturované rozhovory, pozorování.

- Úroveň výsledků – patří mezi nejobtížnější části hodnocení. Mathis a Jackson (2016) v této úrovni hodnocení popisují, že jde o měření vlivu vzdělávání na dosažení cílů organizace. Tento typ hodnocení musí být proveden před a po vzdělávání.
- Úroveň návratnosti investice – jde o porovnání vynaložených nákladů a finančních přínosů. Bláha a kol. (2013) uvádí, že jde o statickou metodu, která nezohledňuje rozložení zisku v čase. Pro výpočet se použije vzorec návratnosti investic.

$$\text{Návratnost investic} = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Armstrong (2015) uvádí jako trend hodnocení návratnost očekávání. Ukazatel návratnosti očekávání vyhodnocuje, jak se podařilo dosáhnout očekávaných přínosů investic týkajících se vzdělávání.

3.6 Kalkulace vzdělávací akce

Důležitým krokem při plánování vzdělávání je samozřejmě finanční stránka. Při sestavování projektu nesmíme zapomenout na předkalkulaci celé vzdělávací akce, abychom po skončení mohli posoudit efektivnost a provést analýzu nákladů. Při kalkulaci nákladů vzdělávací akce musíme dávat pozor, abychom nevynechali některou položku. „V širším smyslu je kalkulace propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce. Jde zároveň o podklad pro rozhodnutí, zda činnost provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, případně zda se příslušné činnosti účastnit“, Bartoňková (2010, s. 175). Při konečném vyúčtování celé akce se nám kalkulace hodí jako podklad pro hodnocení vzdělávání z ekonomického hlediska, kdy v jednom sloupci máme kalkulační náklady a do druhého sloupce můžeme pro porovnání zanést skutečně vynaložené náklady. Okamžitým srovnáním zjistíme, zda jsem částku dodrželi nebo jsme finanční prostředky uspořili či v opačném případě došlo k přečerpání finančních zdrojů.

Bartoňková (2010) uvádí dva hlavní typy nákladů. Do první kategorie řadíme náklady na vzdělávací program – bývají označovány také jako fixní náklady, jejich výše se s růstem

počtu účastníků nemění. Druhou kategorií znázorňují náklady na účastníky, které bývají označovány jako náklady variabilní. Variabilní náklady rostou s počtem účastníků.

Náklady na vzdělávací program zahrnují:

- náklady na realizační tým, který zabezpečuje vzdělávací akci,
- náklady na lektory, vzdělávací instituce,
- náklady na výukové prostory, zařízení, poplatky.

Náklady na účastníky obsahují:

- náklady na přepravu, cestování,
- stravování, diety, ubytování,
- náklady na výukový materiál a pomůcky,
- náklady na ušlou pracovní dobu zaměstnanců, společenské události.

Jak uvádí Bláha a kol. (2013) náklady můžeme sledovat podle jejich druhů, dle jednotlivých fází vzdělávací aktivity, z hlediska oddělení či útvarů, náklady podle typů vzdělávacího programu. Pokud při kalkulaci zjistíme, že máme příliš velké náklady, můžeme se snažit o jejich snížení. Bartoňková (2010) popisuje základní kategorie a možné způsoby snižování nákladů:

- závazek firmy – kdy budeme usilovat o konání vzdělávací akce v podniku, abychom snížili náklady na realizaci školení mimo firmu, nejlépe výcvik na pracovišti.
- Náklady na lektora – pokud je to možné, využívat lektory z řad vlastních zaměstnanců, zvážit možnost metody e-learningu.
- Náklady na materiál – opakované používání materiálů, využívání komerčně dostupných materiálů.
- Náklady potřebné na vedení programu – využívat co nejvíce vlastní zaměstnance.
- Náklady na účastníky – určit pro koho je školení opravdu důležité, aby se zamezilo vzdělávání všem za „odměnu“.

V dnešní době se velmi často setkáváme s organizacemi, které by chtěly vzdělávat své zaměstnance, ale bohužel k tomu nemají dostatek finančních prostředků. Tyto firmy by mohly využít dotací z unijních fondů. Více než tisícovka firem získá podporu z unijních fondů na

zvýšení úrovně znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Rozpočty jednotlivých projektů se pohybují od několika stovek tisíc korun po milionové částky. Vyplývá to z webu Evropského sociálního fondu. Projekty budou financovány z Operačního programu Zaměstnanost, který v ČR administruje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Další možností je zapojení se do projektu POVEZ II, což je zkratka ze slov Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. POVEZ II umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání zaměstnanců či na jejich rekvalifikaci. Jako bonus je náhrada mzdových nákladů pro školené zaměstnance. O projekt může požádat právnická nebo fyzická osoba (osoba samostatně výdělečně činná). Firmám je poskytován příspěvek na vzdělávání a náhradu mezd dle režimu minimis, maximálně mohou čerpat 500 000 Kč/měsíčně. Nevyčerpané peníze v jednom měsíci lze převést a čerpat v měsíci dalším. Organizace, které mají více než 1000 zaměstnanců, kteří pracují ve více než dvou okresech, mohou dosáhnout i na vyšší příspěvek. Žádost o účasti na projektu se podává prostřednictvím kontaktního pracoviště úřadu práce v papírové podobě nebo přes datovou schránku. Firmy, které žádají o dotace, musí dodat potvrzení o bezdlužnosti vůči finančnímu a celnímu úřadu a vůči české správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám.

3.7 Přínosy vzdělávání v podniku

Určení přínosů vzdělávací a rozvojové akce je velmi náročné a obtížné. Mnoho manažerů totiž sleduje pouze rozpočtové náklady, náklady na účastníky a celkové náklady na vzdělávací akce. Proto by se měli zaměřit také na sledování přínosů, které Vodák a Kucharčíková (2011) identifikovali:

- zvýšení potenciálu zaměstnanců – pracovníci se díky vzdělávání stávají pro podnik flexibilnějšími a adaptabilnějšími zdroji,
- lepší využití zařízení a systému – zaměstnanci obsluhují lépe moderní technologie, pokud jsou pro práci s nimi odborně vybaveni,
- zvýšení výkonu zaměstnanců,
- snížení fluktuace – vzdělávání zvyšuje konkurenceschopnost, zvyšuje image firmy a láká nové zaměstnance,

- zvýšení spokojenosti zákazníků – pokud nejsou pracovníci dostatečně vzdělávání a zákazník si tento nedostatek uvědomuje, nedělá mu problém rozvázat spolupráci a odejít ke konkurenci.

Bláha a kol. (2013) popisuje ukazatele, jejichž změnu můžeme zkoumat pro posouzení přínosu. Mezi ukazatele patří zvýšení produktivity, snížení chyb, nižší počty úrazů, schopnost využívat nové technologie a nové zařízení, zkrácení zaváděcích procesů, zvýšení kvality práce. Vodák a Kucharčíková (2011) rozlišují organizace, které zabezpečují vzdělávací aktivity pouze jako projev dobré vůle, bez rozmyslu o skutečných nákladech a dalších užitech. Naopak existují organizace, jenž vědí, že vzdělávání je důležité pro zlepšení jejich výkonu.

3.8 Trendy ve vzdělávání

Nové trendy ve vzdělávání jsou ovlivněny nástupem nových informačních a komunikačních technologií, jako jsou například smartphony, notebooky, netbooky, tablety. Díky těmto technologiím se začínají prosazovat nové metody ve vzdělávání.

Webináře

On-line semináře, které tvoří jeden z nástrojů e-learningu. Účastníci a lektor spolu komunikují pomocí počítačů či tabletu připojených k internetu. Webinar má přesně stanovenou dobu konání. Účastníci mají spolu s lektorem stejné rozhraní, ve kterém probíhá výuka. Během výuky spolu mohou komunikovat prostřednictvím hlasu(audio), obrazu(video) nebo písemně (chat, e-mail, skype). Podle výzkumu Českého statistického úřadu využívají lidé ke svému vzdělávání počítač nebo připojení k internetu. Lidé ve věku 35-44 let jej využívají kolem 40 -ti procent a mladší generace využívá počítač nebo internet až z 65 -ti procent. Naopak u starších generací klesá procentní podíl zhruba na 30. Studující už nechtějí využívat klasické e-learningy, ale mají zájem o novější metody, které jsou představovány právě živými, interaktivními školeními. Klasický e-learning upadá do pozadí kvůli chybějícímu kontaktu s lektorem a interaktivitě. Prezenční kurzy jsou časově náročné, a proto přichází kombinace online školení, webináře.

Videoseminář

Jednostranný, ve formě videa, které si účastník pustí, když má čas. Veteška (2014) uvádí jako výhodu časovou flexibilitu, díky možnosti přerušování a znovu se vracení k vybraným pasážím. Vyučované téma je rozděleno do několika krátkých videí, zpětná vazba je prováděna pomocí testů. Mezi nevýhodou patří možná existence slabé motivace uživatele. Často jsou videosemináře používány při školení pracovníků.

Elektronická konference

Elektronická komunikace lidí s podobným problémem, zájmem, za pomoci webového rozhraní. Účastníci jsou mezi sebou připojeni pomocí videopřenosu (skype) a mohou spolu navzájem komunikovat z různých koutů světa, aniž by se nacházeli ve stejné místnosti. E-konference přináší velké úspory nákladů a hlavně času.

Microlearning

Často bývá pojem používám přímo v českém jazyce, jako mikroučení. Jak uvádí Veteška (2014) „microlearningem rozumíme rozdělení učiva na malé učební jednotky, jejichž prostudování zabere maximálně několik minut. V kombinaci s webem lze úspěšně dosáhnout toho, aby současné rychlé tempo šíření a vstřebávání informací efektivně podpořilo podnikové vzdělávání, a tím pádem i růst produktivity práce“. Mikroučení můžeme zařadit mezi každodenní vzdělávací aktivity.

Mikrokurzy

Veteška (2014) popisuje mikrokurzy jako krátké tréninky. Specializují se na potřebné techniky či oblasti, které lehce aplikujeme v zaměstnání. Mikrokurzy patří mezi méně nákladné a jsou označovány za velmi efektivní.

Mobile learning

Mathis a Jackson (2016) spatřují začlenění mobilních zařízení, jako jsou smartphony, tablety nebo notebooky do výcviku jako velký potenciál. Patří mezi nejrozšířenější trend

v podnikovém vzdělávání. Výuka probíhá pomocí aplikací, které si uživatel nainstaluje do svého mobilního zařízení. Díky snadnému přenosu zařízení se mohou účastníci vzdělávat kdykoliv a kdekoliv (například při cestě hromadou dopravou).

Blended learning

Jde o kombinaci výuky pomocí počítačů s výukou v učebně. Podle Armstronga (2015) jde o kombinaci různých metod, jejichž cílem je celkové zlepšení efektivnosti vzdělávání, metody se totiž navzájem doplňují. Bláha a kol. (2013, s. 127) uvádí „kromě řízeného samostudia elektronických výukových materiálů s podporou tutora zahrnuje blended learning tzv. tutoriály. V rámci úvodního tutoriálu dochází nejen k vzájemnému seznámení, ale také k představení nástrojů, které budou účastníci v e-learningové části výuky používat. Tutoriály rovněž slouží k odborným konzultacím, k nácviku dovedností a k prezentacím závěrečných prací či projektu“.

Just-in-time ve vzdělávání

Tato metoda je opakem učení se do zásoby. Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například jako soustředění pro projektový tým těsně před začátkem projektu. U standartních kurzů to je charakter nezbytného minima, které potřebujeme pro fungování. Tato metoda je spojena s naléhavými a důležitými potřebami lidí souvisejícími s okamžitými nebo nastávajícími pracovními činnostmi.

Trainee programy

Programy, které jsou určeny pro čerstvé absolventy vysokých škol, ale také pro ty, kteří dokončili studium v posledních dvou letech. Absolvent se seznamuje se společností, jejím chodem, rotuje po podniku, absolvuje tzv. „kolečko“ napříč jednotlivými odděleními. Uchazeč díky tomuto kolečku získá širokou profilaci a zjistí, které oddělení by pro něj bylo ideální. Vybraný uchazeč bývá nazýván trainee. Trainee získá široké spektrum znalostí a dovedností. Absolvent má po dobu trainee programu přiděleného zkušeného zaměstnance nebo svého mentora, který dohlíží na plnění zadaných úkolů, kontroluje ho a pomáhá mu při řešení. Trainee programy představují pro společnost zdroj talentů pro různé pracovní pozice,

spíše však pro pozice manažerské. Metoda trainee programu bývá oproti stážím placená, podložená smlouvou.

Shrnutí

V teoretické části jsou popsány definice základních pojmů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, koncepce firemního vzdělávání, systém formování pracovních schopností člověka, přístup vzdělávání ke generacím, systematické vzdělávání a rozvoj, kalkulace vzdělávacích akcí, trendy ve vzdělávání a přínosy vzdělávacích programů.

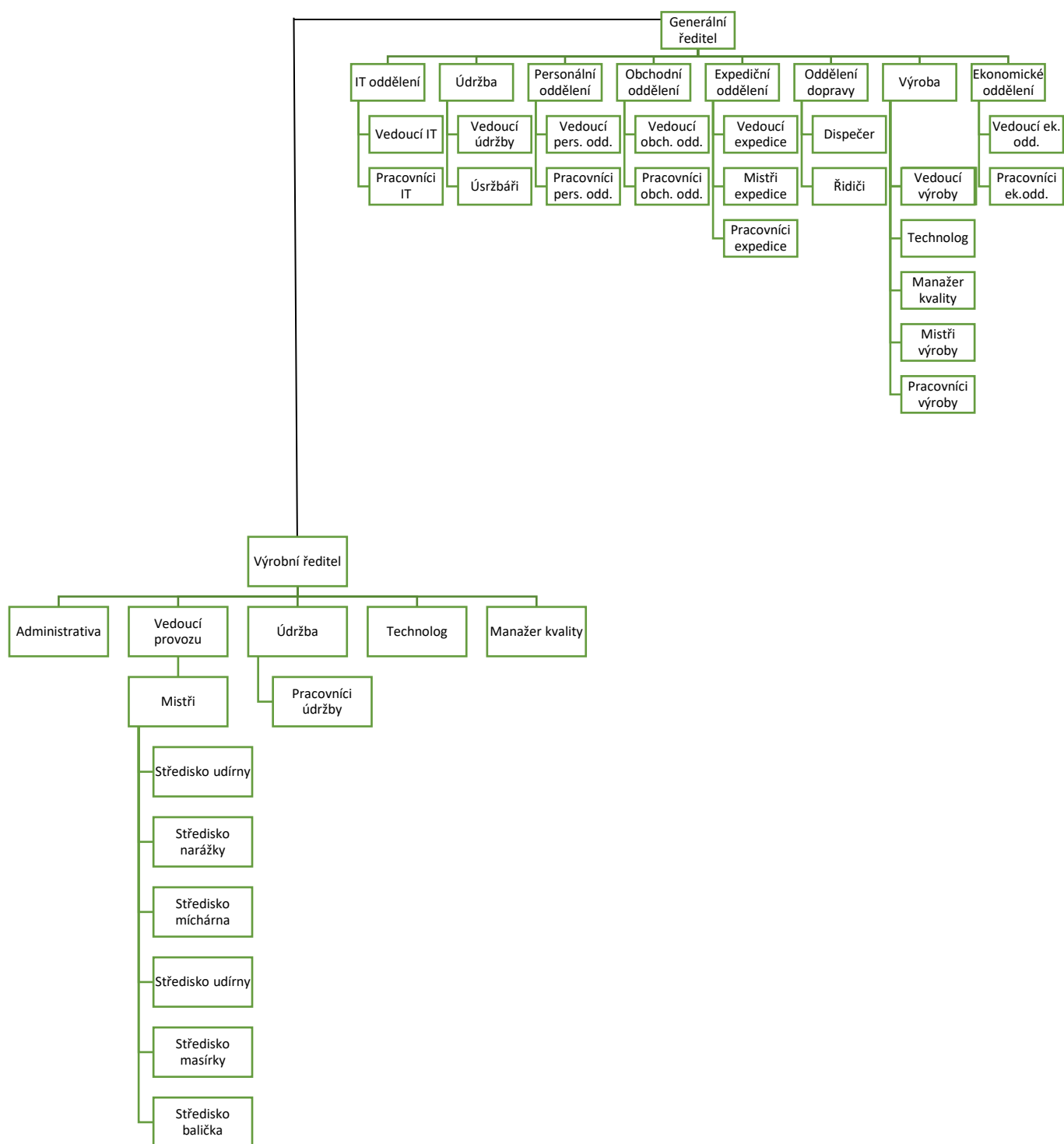
Teoretická část je podkladem pro následující posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. V aplikační části budu zkoumat systém vzdělávání, fáze a metody vzdělávacího procesu v organizaci XY. K posouzení ze strany zaměstnanců využiji vyhodnocení dotazníkového šetření. Teoretická východiska slouží k pochopení tématu a jako podklad pro zhodnocení, zda proces probíhá v organizaci podle pravidel a k případným návrhům pro zefektivnění procesu vzdělávání v organizaci XY.

V následující kapitole je posouzen systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY. Posouzení předcházelo prostudování a rešerše odborné literatury. Následuje tedy představení společnosti XY, na které navazuje popis systému vzdělávání, jeho jednotlivých částí. Dále je v aplikační části práce zachyceno vyhodnocení dotazníkového šetření, na základě výsledků dotazníku a rozhovoru s personální vedoucí jsou navrženy možné způsoby zlepšení stávající situace ve sledované organizaci XY.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, skutečný název pro účely aplikační části práce je změněn na XY. Je to z důvodu ochrany obchodní značky a na přání vedení společnosti. Společnost by byla lehce identifikovatelná, a to není díky obsaženým informacím žádoucí.

Společnost XY se pohybuje v masném průmyslu se dvěma výrobními závody a rozsáhlou specializovanou sítí maloobchodních prodejen. XY provozuje přes 100 prodejen téměř po celé České republice. Nabízí sortiment čerstvého masa, uzenin, lahůdek. Společnost vyrábí pod svojí obchodní značkou, která se vyznačuje tradičními výrobky, jež jsou vyráběné podle klasických receptur. Při výrobě využívá nejmodernější technologie. Společnost se snaží zajistit vstupní suroviny od českých chovatelů a podpořit tak domácí produkci. XY má ve svém sídle vlastní hovězí a vepřovou porážku, bourárnu masa, logistické centrum. V logistickém centru končí veškeré výsekové maso a všechny výrobky organizace. Na základě objednávek z jejich více jak 100 prodejen a ostatních odběratelských míst se zde připravuje zboží k expedici směřující k jednotlivým zákazníkům. Další částí je oddělený výrobní závod.



Obr. 4.1 Organizační struktura společnosti, vlastní zpracování

5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI XY

V politice jakosti má podnik stanovené přístupy a postoje. Jedním z nich je přístup ke vzdělávání. Zaměstnanec společnosti je rozhodujícím zdrojem plnění cílů společnosti, jeho vzdělávání a dodržování základních etických pravidel je klíčem k jeho spokojenosti. Popis systému vzdělávání v organizaci vychází z rozhovoru s personální vedoucí a vedoucím organizace a také ze studia interních dokumentů. Podnik XY má vypracovanou směrnici týkající se vzdělávání zaměstnanců, díky které jsou stanovená pravidla, postupy a odpovědnosti při zajišťování dané kvalifikační úrovně. Směrnice se nazývá „Lidské zdroje, výcvik, školení“. Účelem této směrnice je popis kvalifikačních požadavků a odpovědností pracovníků. Vytvoření pravidel pro řízení lidských zdrojů jako je školení, výcvik apod. Vedení společnosti je zodpovědné za odsouhlasení popisů práce a také za schvalování vzdělávacích aktivit. Dále za vytvoření plánu školení a poskytnutí dostatečných zdrojů pro školení. Vedoucí pracovníci mají odpovědnost za to, že jejich přímý podřízený absolvuje všechna školení podle vytvořeného plánu na dané období.

Každý zaměstnanec společnosti má vytvořen „Popis pracovní funkce“, v němž jsou uvedeny kvalifikační požadavky (potřebné znalosti a dovednosti) požadované pro danou pracovní funkci, hlavní pracovní náplň, zastupitelnost, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci. Každý zaměstnanec absolvuje potřebná školení, která jsou rozdělena do tří částí – vstupní, interní a externí. Potřebná školení jsou zaznamenána ve speciálním formuláři „seznam školení“, který je vypracován na každý rok v průběhu přezkoumání systému kvality vedením a je jedním z výstupů tohoto přezkoumání. Potřeba školení však může být v průběhu roku podle potřeby přehodnocena. Ke školení musí být vytvořena osnova školení, popisující témata školení.

Vstupní školení při nástupu do pracovního poměru nebo při změně pracovní pozice, pracovního místa

Toto školení je určené pro nové zaměstnance, se kterými je navázán nový pracovní poměr nebo pro stávající zaměstnance, kteří mění pracovní pozici nebo pracovní místo. Každý pracovník tedy musí absolvovat vstupní školení potřebné k vykonávané činnosti podle

platné legislativy, správné výrobní praxe. Součástí vstupního školení bývá školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Součástí je také školení týkající se základních hygienických pravidel pro vstup do výrobních a skladovacích prostor, vstup do závodu, úklid, čištění a sanitace pracoviště, pravidla správné výrobní praxe, problematika alergenů, postupy údržby, kontroly škůdců, systém jakosti, politika jakosti a cíle jakosti. Další částí vstupního školení je systém HACCP a ochrana závodu. Součástí vstupních i následných periodických školení je také zdůraznění důležitosti vykonávaných prací, pro plnění cílů kvality společnosti a naplnění politiky kvality. Záznam o vstupním školení – Z-PJ-03-02 je zahrnut v příloze č. 3.

BOZP

Školení bezpečnosti práce se dělí na školení pro vedoucí zaměstnance a školení ostatních zaměstnanců. Školení vedoucích pracovníků zajišťuje koordinátor BOZP a provádí jej bezpečnostní technik. Součástí školení je ověření znalostí ústní nebo písemnou formou. Školení ostatních zaměstnanců zahrnuje všeobecnou část a speciální školení pro konkrétní pracoviště. Toto školení provádí pověřený pracovník nebo vedoucí pracovník, který absolvoval školení pro vedoucí zaměstnance. Školení BOZP se řídí zákoníkem práce, zákonem č. 262/2006 Sb. a dalšími zákony, nařízeními a vyhláškami.

Ostatní a opakované školení

Může být prováděno buď vlastním pracovníkem nebo se jedná o školení zajištěná externím školitelem jako jsou například běžná periodická školení.

Vnitřní školení bývá zaměřeno na:

- HACCP (co je to systém HACCP, proč dodržovat systém HACCP, monitorování a vedení záznamů ve výrobě),
- zásady osobní hygieny (čistá a špinavá část výroby, pokrývka hlavy...),
- zásady správné výrobní praxe (kódování přepravek, třídění alergenů, sterilizátory, poškození strojů...),
- ochrana a obrana závodu,
- řízení alergenů a přepracované výroby.

Přeškolení, které je stanovené zákonem, je z velké míry zajišťováno externími společnostmi, buď v organizaci nebo mimo ni. Mezi tyto školení patří opakované školení požární ochrany a také školení BOZP, které se u vedoucích zaměstnanců opakuje 1x za 3 roky, u ostatních zaměstnanců 1x za 2 roky. V podniku ho provádí certifikovaná společnost, zajišťující i externí funkci bezpečnostního a požárního technika nebo také pověřený pracovník či vedoucí pracovník, který absolvoval školení pro vedoucí zaměstnance. Mezi další školení, které je stanovené zákonem, je školení řidičů referentů. Toto školení organizaci zajišťují externí lektori s osvědčením provádět tento kurz. Pro společnost XY toto školení zajišťuje lektorka místní autoškoly.

Mezi opakované školení patří například školení týkající se první pomoci a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami, které se opakuje 1x ročně. Obsluhy tlakových nádob, prováděné 1x za 3 roky, svářečských průkazů, obsluha vysokozdvizných vozíků, odborné způsobilosti obsluhy kotelny, plynových zařízení. Odborné vzdělávání provádí externí lektor, který má potřebná osvědčení a kvalifikaci.

Mimořádné školení

Mimořádné školení musí být provedeno:

- při zavedení nebo změně pracovních prostředků,
- při zavedení nové technologie nebo změně technologie,
- při zvýšené úrazovosti a zhoršení bezpečnostní situace na pracovišti,
- při obzvláště rizikové práci.

Osnovu školení zpracuje školitel před zahájením školení, který také určí časový rozsah školení.

5.1 Fáze vzdělávacího procesu

Identifikace

Při identifikaci potřeb vzdělávání vychází společnost z údajů týkajících se cílů společnosti, údajů týkajících se pracovní náplně zaměstnance a pracovní pozice. Identifikace vzdělávací potřeb je realizovaná zejména při nástupu nového zaměstnance, pak při jeho změně pracovního zařazení, při zvyšování kvalifikace, ale také na základě potřeby jednotlivého zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Společnost využívá jako důležitý zdroj informací hodnocení pracovního výkonu jedince nebo skupiny. Potřeba vzdělávání je nejčastěji identifikovaná vedoucími pracovníky, kteří spatřují nedostatky či potřebu vzdělávání svých podřízených pracovníků, ale také osobním rozhovorem se zaměstnanci. Často je identifikace potřeb stanovená dle vzdělávacího plánu nebo dle stanovených předpisů či zákonných požadavků. Další vzdělávací potřeby jsou identifikovány při zavádění nových pracovních postupů, nových technologií a zařízení.

Plánování

Plánování vzdělávacích aktivit zabezpečují pracovníci buď z personálního útvaru nebo pověření pracovníci vedením společnosti. Často provádí plánování také manažerka kvality, která působí jako interní školitelka. Plánování navazuje na identifikaci potřeby vzdělávání, jak tomu má být dle vzdělávacího cyklu. Některé aktivity jsou prováděny na základě předem stanoveného plánu vzdělávání, který je sestavován na začátku každého roku. Jedná se o odborná školení a periodická školení. Tento plán navrhuje jednotliví vedoucí svých oddělení spolu s personální vedoucí, která poté musí nechat plán vzdělávání schválit generálním ředitelem organizace.

Detailní plán obsahuje informace týkající:

- plánované aktivity,
- plánované náklady,
- počet účastníků,
- datum plánované vzdělávací aktivity.

Poté je vypracován rozvrh školení pro oba závody zvlášť. Z rozvrhu vyčteme také pro koho je školení určeno. Na rozvrhu vzdělávání najdeme:

- název školení (HACCP, hygiena, správná výrobní praxe, zabezpečení závodu, ochrana produktu, monitoring CCP a CP, řízení alergenů, přepracovaná výroba, odborná způsobilost řidičů),
- měsíc,
- počet hodin školení,
- jméno školitele a způsob hodnocení.

Vzdělávání se plánuje také po finanční stránce. Je sestaven roční rozpočet, který je stanoven ve výši do 300 000 Kč. Dotace na vzdělávání organizace nečerpá.

Realizace

Tato část probíhá buď v organizaci nebo mimo organizaci, záleží na druhu vzdělávací aktivity. Většinou probíhá v pracovní době, pokud se nejedná o vícedenní školení. Fáze realizace zahrnuje také přípravu na vzdělávací program a celkové zajištění programu. Přípravná fáze obsahuje zpracování dokumentů, faktur, smluv, vyjasnění osnovy školení, formu a metody, zajištění lektorů a studijních materiálů, zajištění místa akce, včasné informování školených pracovníků – doručení pozvánek, zajištění občerstvení, ubytování. Samotná realizace je představována systémem školení, do kterých zahrnujeme vstupní školení, ostatní a opakovaná školení, mimořádná školení. Odborná školení, na které nejsou dostatečně kvalifikovaní a certifikovaní interní lektori, jsou realizována za pomoci externích lektorů. Externí lektori jsou vybíráni dle doporučení nebo dle osobních zkušeností osoby zajišťující vzdělávání, důležitým faktorem je také cenová nabídka a pružnost lektorů. Na proces dohlíží pověřený pracovník nebo vedoucí pracovník či interní lektor. Je-li školení ve vlastní režii, je osnova školení, datum, doba trvání a seznam účastníků zapsán v zápise o školení, do kterého se následně zapisuje také hodnocení akce. Realizuje-li se školení externím lektorem, seznam účastníků je zapsán v dokumentech, které připraví lektor. Součástí dokumentů jsou doklady o absolvování školení jako je např. potvrzení o účasti na školení, průkaz odborné způsobilosti, osvědčení, certifikáty.

Vyhodnocení

Ve společnosti XY jsou aplikovány dva hlavní způsoby hodnocení účinnosti školení. Efektivitu školení může vyhodnotit nadřízený školeného pracovníka do tří měsíců od proškolení tím, že sleduje jeho práci a tím pádem i aplikaci zásad ze školení. V případě problémů provede s proškoleným pohovor a zaznamená problém do formuláře nebo je provedeno ústní přezkoušení. Druhou variantou hodnocení je možno provést také bezprostředně po ukončení školení, a to pomocí testů. Test musí být vyhodnocen a výsledky jsou uvedeny do formuláře „Záznam o vnitřním školení Z-PJ-03-03“, který je obsažen v příloze č. 4. V případě nevyhovujících výsledků musí být školení opakováno. Další hodnocení probíhá spíše jen formou ústního rozhovoru a diskuze účastníků. Hodnotí se převážně reakce účastníků bezprostředně po absolvování školení. Není prováděno žádné dotazníkové šetření. Jediné zaznamenané hodnocení vzdělávací akce probíhá při školení řidičů, kdy účastníci vyplňují hodnotící testy. Na základě těchto testů obdrží nebo neobdrží řidiči průkaz o způsobilosti řízení referenčního vozidla.

Vstupní školení

V tiskopisu, který se jmenuje „Záznam o vstupním školení“, se nachází pole pro hodnocení efektivity dané oblasti školení. Hodnocení efektivity provádí nadřízený školeného do tří měsíců od zaškolení. Hodnocení efektivity probíhá pomocí zakroužkování příslušné známky na stupnici. Stupnice efektivity je v rozmezí známky 1-3, kde 1 znamená výborné (zaškolen bez problémů), 2 průměrné (menší problémy, zvládnuto pohovorem s nadřízeným), 3 je podprůměrné (nedostatky v práci zaškoleného). Pokud účastník dostane hodnocení 3 – tedy podprůměrné, školení nebylo přínosné a je nutno pracovníka znovu proškolit v co nejbližší době. Nadřízený má také právo k různým poznámkám k efektivitě školení provedeného u daného zaměstnance, pro tyto poznámky je v záznamu o školení vyhrazené speciální místo v kolonce „Poznámky k efektivitě“.

Pravidelné roční školení a školení jakosti

Na této úrovni vzdělávání probíhá hodnocení obdobně jako u vstupního školení. Hodnocení provádí nadřízený zaměstnance přímo do podpisového archu školených zaměstnanců. Záznam o školení obsahuje popis školení, podpisový arch zaměstnanců

a poslední částí je sloupec s hodnocením efektivit školení, kde příslušný nadřízený pracovník zapíše známku hodnocení. Je zde prostor i pro poznámky k efektivitě školení. Hodnocení probíhá přibližně za jeden až dva měsíce.

Dle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu probíhá v organizaci vyhodnocení vzdělávání na všech úrovních. Úroveň reakce je zkoumána pomocí rozhovorů či dotazníků se vzdělávanými zaměstnanci, hodnotí se reakce účastníků na absolvované školení či vzdělávací aktivitu. Úroveň učení probíhá pouze u některých vzdělávacích aktivit. Probíhá pomocí testů, například u školení řidičů referentů. Úroveň chování se zkoumá v průběhu tříměsíční doby po školeních, kde se zkoumá jako efektivita školení. Chování zkoumají nadřízení pracovníci. Úroveň výsledků a ROI zkoumá vedení organizace. Výsledky tohoto zkoumání jsou předneseny a diskutovány na celopodnikových poradách.

5.2 Metody vzdělávání

V podniku probíhá vzdělávání nejčastěji metodami na pracovišti, mezi které patří instruktáž při výkonu práce, rotace práce, pracovní porady, asistování, koučink, brainstorming. Mezi metody mimo pracoviště patří semináře, přednášky a konference.

Instruktáž při výkonu práce

Nejčastější metoda, která se objevuje v organizaci v rámci vzdělávání. Zaměstnanec je přidělen zkušenému pracovníkovi, který předává školenému instrukce při samotném výkonu pracovní činnosti. Využití metody je hlavně při nástupu a zaškolení nových pracovníků nebo pracovníků přecházejících na jinou práci. Nevýhodou u této metody spatřuje vedení společnosti v přenosu špatných návyků na školeného. V této metodě vzdělávání doporučuji pokračovat.

Pracovní porady

V každém středisku probíhají denně pracovní porady. Denní pracovní porady probíhají v rámci managementu firmy. Celopodnikové porady probíhají každé čtvrtletí, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci. Pracovní porady pro vedení firmy nebo užší management

probíhají v zasedací místnosti, pracovní porady pro celou organizaci probíhají buď ve firemní jídelně nebo v rámci celopodnikových školeních v externích prostorách. Pro zaměstnance jsou pracovní porady klíčovým vzdělávacím programem.

Rotace práce

Nejčastější způsob vzdělávání spíše u dělnických pozic, kdy je rotace práce využívána nejčastěji. Tato metoda je nápomocná při nástupu nového pracovníka, ale také u stávajících zaměstnanců. Rotace práce slouží u zaměstnanců k rozšíření znalostí a dovedností napříč organizací. U těchto zaměstnanců roste tržní hodnota, jsou schopni zastávat několik pracovních pozic. Zaměstnanci poté mohou zastoupit chybějící pracovníky. Tato metoda je pro dělnické profese i THP pracovníky důležitá a její využívání doporučuji.

Asistování

V organizaci probíhá také často. Zaměstnanec je vedoucím výroby nebo mistrem převelen k asistování zkušenému pracovníkovi. Asistování nejčastěji probíhá při sezonních výkyvech objednávek, kdy nadřízený pracovník vyšle podřízeného, aby asistoval zkušenému pracovníkovi. Může jít například o pomoc při balení výrobků, obsluze výrobních zařízení, ale také při inventuře výrobků či pomocného a obalového materiálu. Opět se jedná o využívanou metodu, která je pro zaměstnance velmi příznivá. Ovšem ještě lépe slouží zaměstnavateli, ke krytí personálních výkyvů (absence, nemoci).

Koučink

V organizaci XY je metoda koučinku využívána spíše u manažerských a technickohospodářských pracovníků. Cílem je zvýšit pracovní výkonnost a rozvinout potřebné znalosti pro vykonávání dané pracovní pozice. Základem této metody je řešení různých situací, kdy se koučovaný snaží pod vedením kouče vyřešit situaci. Kouč klade cílené otázky, aby koučovaný musel odpovídat a snadněji tak proniknul do dané problematiky.

Pověření úkolem

Obdobné jako u asistování. Zaměstnanec je nadřízeným pověřen k vykonávání úkolů jiných, než má stanovené v běžné pracovní náplni. Pracovník tak získává nové znalosti a dovednosti pro vykonávání nových úkolů. Velmi často se používá k ověření získaných znalostí po instruktáži nebo po zaškolení pracovníka. Mistr či nadřízený pracovník pověří nově zaškoleného zaměstnance úkolem, aby prověřil jeho schopnosti plnit svěřené úkoly spolehlivě a samostatně.

Seminář

Jedná se o odborné semináře týkající se oboru podnikání. Zaměřují se na nové technologie výroby, nové postupy zpracování surovin, světové novinky, poznatky a postřehy zkušených lektorů. Tyto semináře bývají často vícedenní, spojené s potravinářskými veletrhy (SALIMA, Grüne Woche).

Brainstorming

Metoda bývá používána při řešení závažnějších problémů či při řešení nových situací. Metoda brainstormingu bývá součástí pracovní rady. Přítomní pracovníci jsou moderátorem rady, kterého zde představuje vedoucí útvaru či odpovědný pracovník, vyzvání k předložení možných řešení problémů či situací, následně je konsenzem vybrán nejlepší návrh či jejich kombinace. Metoda brainstormingu bývá nejčastěji využívána při řešení logistických, výrobních, personálních problémů.

Přednáška

Přednášek se účastní hlavně management organizace, manažer kvality a technolog, spolu s vedením společnosti. Přednášky bývají součástí školení či meetingů. Často se jedná o návštěvy v zahraničí, jejichž součástí jsou právě přednášky na nejrozličnější témata týkající se oboru. Přednášek se také účastní pracovníci ekonomického a personálního oddělení, kde jsou přednášeny novinky a změny v zákonech.

Vzdělávání pomocí počítačů

Vzdělávání pomocí počítačů probíhá spíše z vlastní iniciativy zaměstnanců. V dnešní době internetu si pracovníci dohledávají potřebné informace. Tuto metodu ve velké míře využívají IT specialisté.

Všechny výše uvedené metody jako je instruktáž, rotace práce, pracovní porady, koučink, mentoring, asistování, pověření úkolem, seminář, brainstorming a přednáška doporučuji pro další vzdělávání. Mezi metody, které organizace nevyužívá můžeme zařadit metody hraní rolí, případové studie, assessment a development centrum, simulaci.

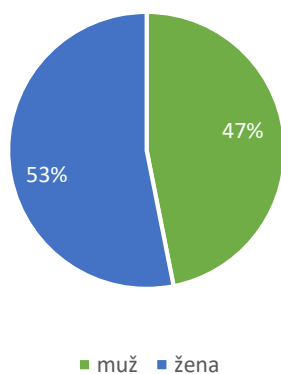
5.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole je provedeno vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, který byl vyplňován zaměstnanci organizace XY. Celkem bylo osloveno 50 zaměstnanců napříč organizací, aby bylo pokryto široké spektrum názorů a pracovních pozic. Návratnost dotazníku je 64 %, vyplnilo jej tedy 32 zaměstnanců.

1) Pohlaví?

Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo celkem 32 pracovníků, z toho 17 žen a 15 mužů. Jedná se tedy o organizaci, ve které je poměr mužů a žen téměř vyrovnaný. Graf 5.1 znázorňuje procentuální rozdělení, kde ženy se podílely 53,1 % a muži 46,9 %.

Pohlaví

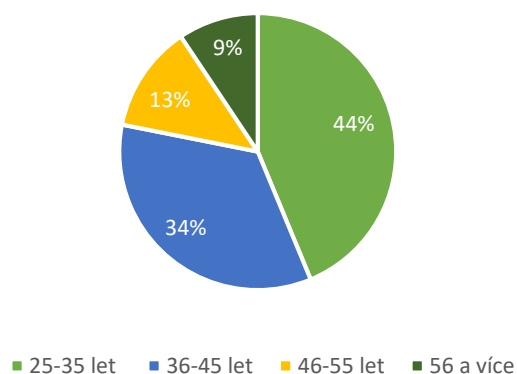


Graf 5.1 Rozdělení pohlaví, vlastní zpracování

2) Věk?

Z rozdělení do věkových kategorií je patrné, že nejvíce dotázaných patří do generace Y, tedy do skupiny 25–35 let. Generace Y tvořila ještě část respondentů z kategorie 36–45 let. Generace X je také zastoupena velkým počtem respondentů. Další nejpočetnější zastoupení má věková skupina 36–45 let, která se na výzkumu podílela 34,4 %. Respondenti ve věku 46–55 let se účastnili 12,5 %. Poslední věkovou kategorií byla 56 a více let s podílem 9,4 %.

Věk

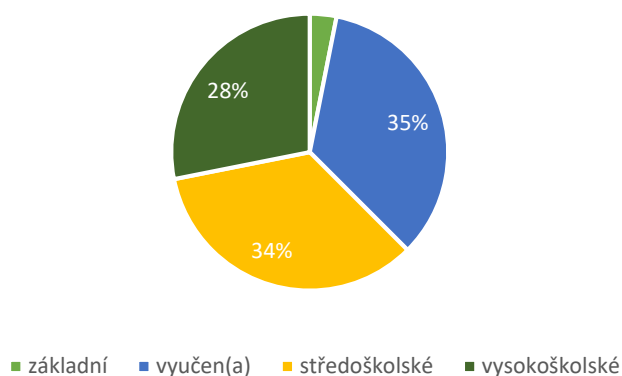


Graf 5.2 Věková struktura, vlastní zpracování

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Na grafu 5.3 je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Jelikož byl dotazník rozdán zaměstnancům na různých pracovních pozicích, je zde patrný i rozdíl ve vzdělávání. S 34,4 % se shodují skupiny vyučených a středoškolsky vzdělaných respondentů. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti se podíleli 28,1 %.

Nejvyšší dosažené vzdělání

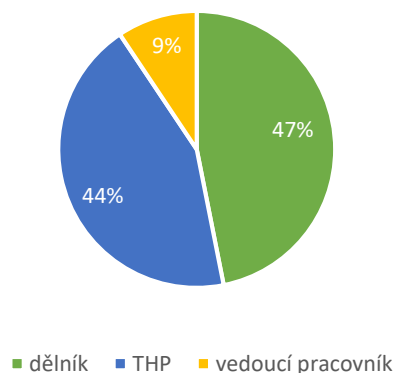


Graf 5.3 Nejvyšší dosažené vzdělání, vlastní zpracování

4) Pracovní pozice

Rozdělení respondentů dle pracovní pozice je znázorněno na grafu 5.4. Dělnické pozice byly zastoupeny 46,9 % respondentů. Pozice THP se podíleli 43,8 % a vedoucí pracovníci odpovídali celkem 3, což představuje 9,4 %.

Pracovní pozice

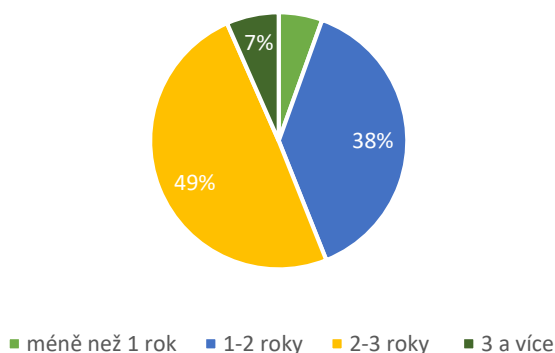


Graf 5.4 Pracovní pozice, vlastní zpracování

5) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Na grafu 5.5 je znázorněno, jak dlouho respondenti v organizaci pracují. Téměř polovina zúčastněných pracuje v organizaci déle než 3 roky. Zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 2-3 roky se podíleli na dotazování 28,1 %, 21,9 % pracuje pro organizaci 1-2 roky a pouze jeden respondent méně než 1 rok.

Délka pracovního poměru

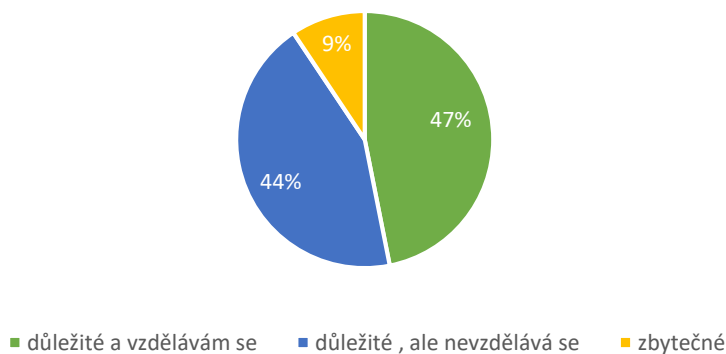


Graf 5.5 Délka pracovního poměru, vlastní zpracování

6) Jak vnímáte obecně vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností?

Podle grafu 5.6 je zřejmé, že naprostá většina považuje vzdělávání a rozšiřování znalostí za důležité. Celkem 46,9 % respondentů uvedlo, že se snaží dále vzdělávat. O pár procent méně respondentů 44 % uvedlo vzdělávání za důležité, ale nepřinutí se dále vzdělávat nebo je to nebaví. Za zbytečné považují vzdělávání jen tři respondenti s podílem 9,4 %.

Vnímání vzdělávání

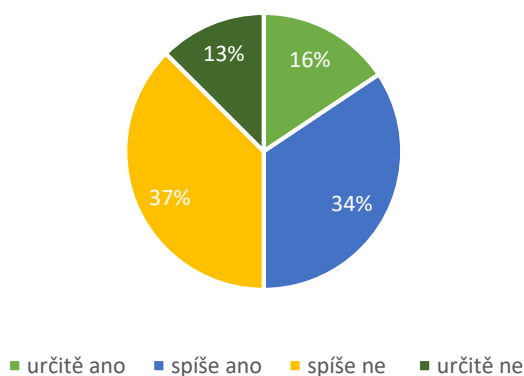


Graf 5.6 Jak vnímáte obecně vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností? Vlastní zpracování

7) Jste spokojen se současným podnikovým vzděláváním?

Tato otázka zjišťovala spokojenost pracovníků se současným podnikovým vzděláváním, jejichž výsledky jsou znázorněny na grafu č. 5.7. Více jak polovina respondentů uvedla, že spíše není spokojena s podnikovým vzděláváním (37 %). Celkem 28,1 % respondentů je spíše se vzděláváním spokojeno. Určitě jsou se vzděláváním spokojeni pouze 3 respondenti, jejichž podíl je 9,4 %, stejně jako určitě nespokojených.

Spokojenost s podnikovým vzděláváním

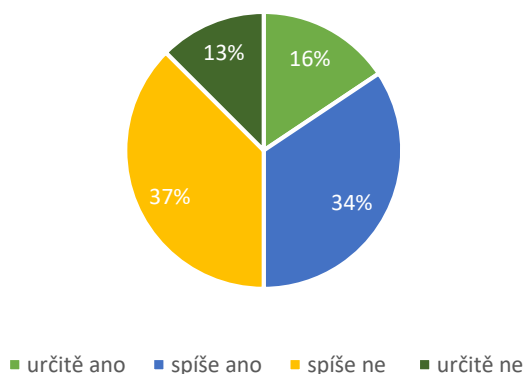


Graf 5.7 Spokojenost s podnikovým vzděláváním, vlastní zpracování

8) Je na Vašem pracovišti realizováno vzdělávání a rozvoj?

Co se týče realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak 34,4 % respondentů uvádí, že na jejich pracovišti je prováděno vzdělávání a rozvoj, 15,6 % odpovědělo, že vzdělávání a rozvoj na pracovišti určitě probíhá. Ano tedy dohromady odpověděla přesná polovina pracovníků. Druhá polovina respondentů odpověděla spíše ne (37,5%) a určitě ne (12,5 %). Spokojenost zaměstnanců je tedy 50:50.

Realizace vzdělávání na pracovišti

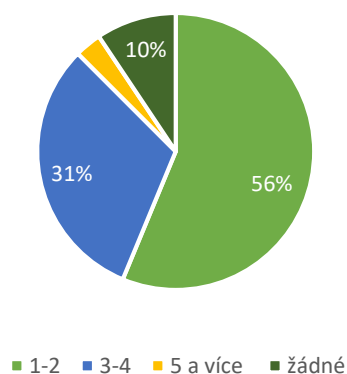


Graf 5.8 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti, vlastní zpracování

9) Kolikrát se během jednoho roku účastníte školení?

Otázka č. 9 zjišťovala četnost školení během jednoho roku. Z grafu 5.9 můžeme vidět, že 56,3 % respondentů se účastní školení 1-2 x ročně. Dalších 31,3 % se školení účastní 3–4krát ročně a jen jeden respondent se účastní školení více než 5krát za rok. 9,4 % respondentů uvedlo, že se žádného školení dosud nezúčastnilo. Tato odpověď bohužel nemůže být pravdivá, jelikož každý ze zaměstnanců musel absolvovat minimálně vstupní školení, proto tedy není tato odpověď vypovídající.

Počet školení za jeden rok



Graf 5.9 Počet školení během jednoho roku, vlastní zpracování

10) Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Z grafu č. 5.10 je vidět, že u většiny zaměstnanců probíhá vzdělávání v organizaci, 34,4 % respondentů uvedlo vzdělávání přímo na pracovišti. Vzdělávání, které probíhá v organizaci, ale mimo pracoviště se účastní 43,8 % pracovníků. Pouze 21,9 % se vzdělává mimo organizaci.

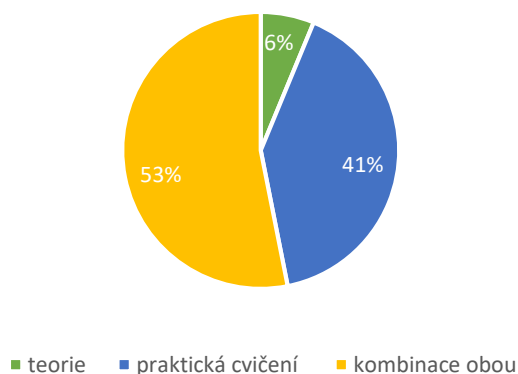


Graf 5.10 Kde nejčastěji probíhá vzdělávání? vlastní zpracování

11) Preferujete spíše teoretické vzdělávání nebo praktická cvičení?

Zjišťované preference zaměstnanců o praktickém či teoretickém vzdělávání jsou zachyceny v grafu č. 5.11. Nejvíce preferovaná je kombinace teoretického a praktického vzdělávání. Tuto kombinaci označilo 53,1 % dotázaných pracovníků. Praktické cvičení preferuje 40,6 % respondentů a pouze teorii 6,3 %.

Preference způsobu vzdělávání

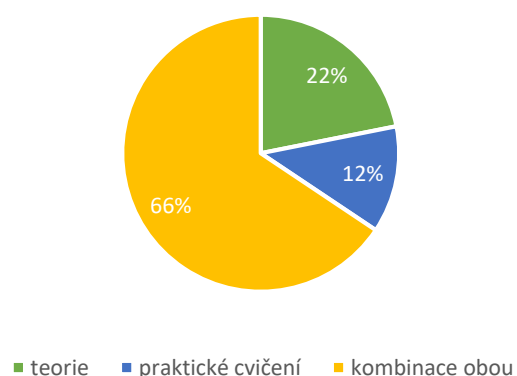


Graf 5.11 Preference způsobu vzdělávání, vlastní zpracování

12) Co se ve Vaší organizaci objevuje nejvíce?

Ke zjištění, které vzdělávání se v organizaci objevuje nejčastěji byla položena otázka č. 12. Nejvíce procenty je zastoupena kategorie kombinace obou, tedy kombinace praktického cvičení a teorie. Tuto možnost označilo 65,5 %. Vzdělávání pomocí teorie uvedlo 21,9 % respondentů. Pouze praktické cvičení se v organizaci příliš často nevyskytuje, jelikož tuto možnost odpověděly 4 respondenti s podílem 12,5 %.

Aplikovaný způsob vzdělávání



Graf 5.12 Nejčastěji aplikovaný způsob vzdělávání, vlastní zpracování

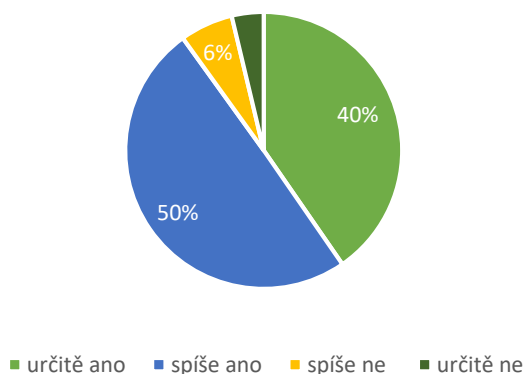
13) Které absolvované školení, přednášku, kurz vnímáte jako nejatraktivnější. Z jakého důvodu?

Cílem této první otevřené otázky bylo zjistit, které absolvované školení bylo pro zaměstnance nejatraktivnější a z jakého důvodu. Na otázku odpověděli skoro všichni dotázaní, i když někteří napsali jako odpověď, že žádné školení pro ně nebylo atraktivní nebo „nevím“. Takto odpovědělo celkem 7 respondentů. Častou odpovědí u otázky bylo školení řidičů, s odůvodněním, že školení je jim přínosné i v mimopracovním životě. Vícekrát se také objevilo školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Důvody uváděné u toho školení byly uvedeny jen ve dvou případech. Jedním z důvodů byly nové informace, které nebyly poskytnuty při vstupním školení, druhý respondent uvedl „opakování je matka moudrosti – bezpečnosti není nikdy dost“. Personální vedoucí uvedla jako nejatraktivnější školení aktuální novinky v oblasti daní, mezd a platů. THP pracovníci uváděli školení výrobní praxe, nové technologie ve výrobě – nové poznatky a možnosti výroby. Jako atraktivní školení byly také označeny mezinárodní výstavy, kde jsou představeny novinky jak v technologii, tak nové stroje a školení od dodavatelů. Mezi dalšími odpověďmi se také objevil názor jako „hygiena práce – ta je pro nás velmi důležitá“ a „kterákoliv, která mi pomůže s rozvojem na mé pracovní pozici a budu moci nabyté zkušenosti využít pro rozvoj společnosti“. Jeden z respondentů uvedl „v organizaci probíhá školení tak, že přijde školitel, řekne nové informace a odejde, za atraktivní to nelze považovat“.

14) Využíváte nově získané znalosti/dovednosti z podnikového vzdělávání při plnění pracovních úkolů?

Na grafu 5.13 můžeme vidět, z jaké míry využívají pracovníci nově získané znalosti a dovednosti při plnění pracovních úkolů. Spojíme-li odpověď určitě ano a spíše ano dostaneme skoro 91 % respondentů, kteří využívají nové znalosti a dovednosti při své práci. Pouze 3 respondenti uvedli možnosti spíše ne a určitě ne. Spíše ne s podílem 6,3 % a určitě ne 3,1 %.

Využití získaných znalostí

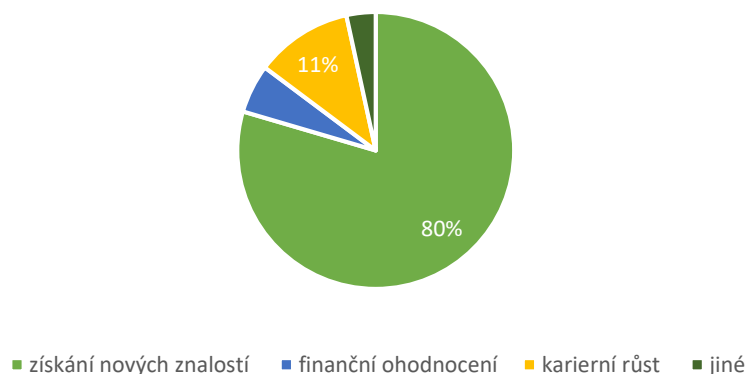


Graf 5.13 Využití nově získaných znalostí a dovedností z podnikového vzdělávání, vlastní zpracování

15) Co vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Téměř většina respondentů u otázky č. 15 odpovědělo jako motivaci k dalšímu vzdělávání získání nových znalostí a dovedností. Jak je vidět v grafu 5.14, tuto možnost označilo 87,5 % dotazovaných. Finanční ohodnocení zvolili pouze dva respondenti, kteří se podíleli 6,3 %. Možnost motivace karierního růstu označilo 12,4 %. Také byla dvěma respondenty uvedena jiná odpověď. Jeden z dotázaných uvedl názor, že není motivován, jelikož jsou školení pro něj povinná.

Motivace ke vzdělávání



Graf 5.14 Motivace k dalšímu vzdělávání, vlastní zpracování

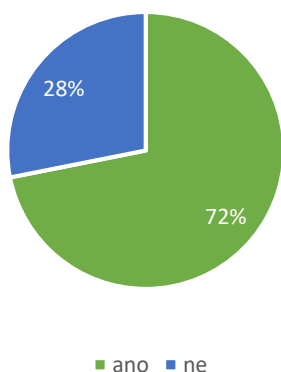
16) Potřebujete pro Vaši zastávanou pozici nějaké nové školení? V jaké oblasti?

Další otevřenou otázkou bylo zjištění, zda zaměstnanci potřebují nějaké nové školení pro vykonávání jejich současné pracovní pozice. Menší polovina dotázaných uvedla, že žádné nové školení nepotřebuje. Velmi častou odpovědí bylo počítačové školení a školení programu SAP. Jako potřebné školení byly také označena personální školení a BOZP, práce s lidmi, komunikační dovednosti. Respondenti se také shodli na školení týkající se výrobních postupů a technologií. Zajímavý názor respondenta „určitě ano, ale školení potřebného typu jsou nákladná a vícedenní, což u nynějšího zaměstnavatele nepřipadá v úvahu“.

17) Měl(a) byste zájem o vzdělávání i nad rámec Vaší pracovní náplně?

O zájem účasti na vzdělávání nad rámec pracovní náplně odpovědělo kladně 71,9 % respondentů, 28,1 % respondentů nemá zájem o vzdělávání nad rámec. Vyhodnocení otázky je zachyceno na grafu 5.15.

Ochota vzdělávání nad rámec povinností



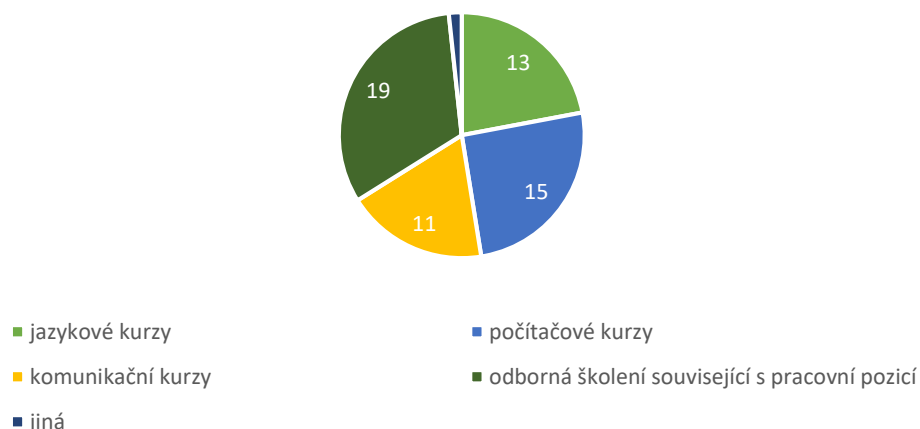
Graf 5.15 Ochota vzdělávání nad rámec povinností, vlastní zpracování

18) Pokud jste na otázku č. 17 odpověděl(a) kladně, uveďte, o jaké vzdělávací aktivity máte zájem?

Jestliže odpověděli respondenti v otázce č. 17 kladně, tak v otázce č. 18 měli možnost zvolit o jaké vzdělávací aktivity by měli zájem. U této otázky mohli dotázaní označit i více

odpovědí. Celkem 19krát bylo označeno odborné školení související s pracovní pozicí, 15krát počítačové kurzy. Jazykové kurzy by uvítalo celkem 13 respondentů a pouze jeden uvedl možnost jiné, se zájmem o školení programu SAP.

Zájem o vzdělávací aktivity nad rámec povinností

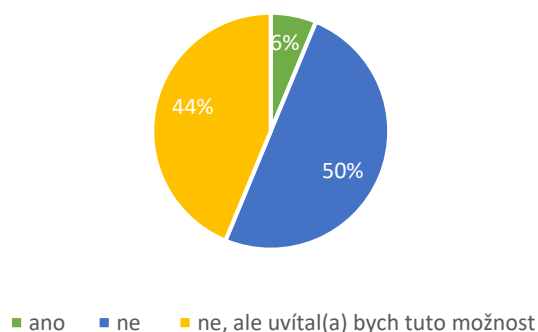


Graf 5.16 Zájem o vzdělávací aktivity nad rámec povinností, vlastní zpracování

19) Máte možnost spolurozhodovat o absolvování Vašich vzdělávacích aktivit?

Cílem otázky č. 19 bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách. Skoro většina dotázaných nemá možnost spolurozhodovat o absolvování vzdělávání. 50 % uvedlo odpověď ne, dalších 43,8 % respondentů nemá možnost spolurozhodovat, ale tuto možnost by uvítali. Pouze 2 respondenti mají možnost spolurozhodovat o absolvování svých vzdělávacích aktivit (6,3 %), jedná se o vedoucí pracovníky.

Možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách

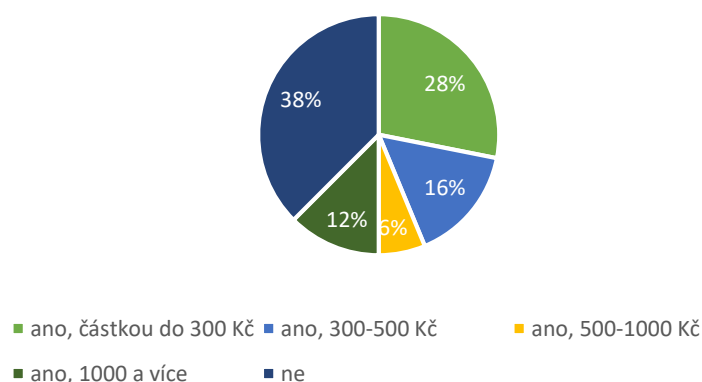


Graf 5.17 Možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách, vlastní zpracování

20) Jste ochotný(á) se finančně podílet na svém vzdělávání?

Z grafu 5.18 je vidět, že většina pracovníků je ochotná si za své vzdělávání zaplatit, tedy finančně se podílet na svém vzdělávání. Přesné finanční rozdělení je možné vyčíst z grafu. Respondenti jsou ochotni přispívat částkou do 1000 Kč. Pouze 12,5 % je ochotné přispívat si částkou vyšší jak 1000 Kč. Do této skupiny patří vedoucí pracovníci a THP. Ochotni nejsou respondenti z různých věkových skupin a podílí se na hodnocení 37,5 %.

Vlastní finanční podíl na vzdělávání

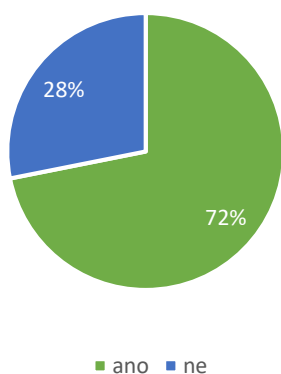


Graf 5.18 Vlastní finanční podíl na vzdělávání, vlastní zpracování

21) Uvítali byste vzdělávání jako formu benefitu?

Z grafu 5.19 je možné vidět rozdělení pracovníků, kteří by uvítali vzdělávání jako jednu z forem benefitů či nikoliv. Vzdělávání jako benefit by uvítalo 23 respondentů (71,9 %). Zbylých 9 respondentů (28,1 %) by vzdělávání formou benefitů nechtělo.

Vzdělávání jako benefit

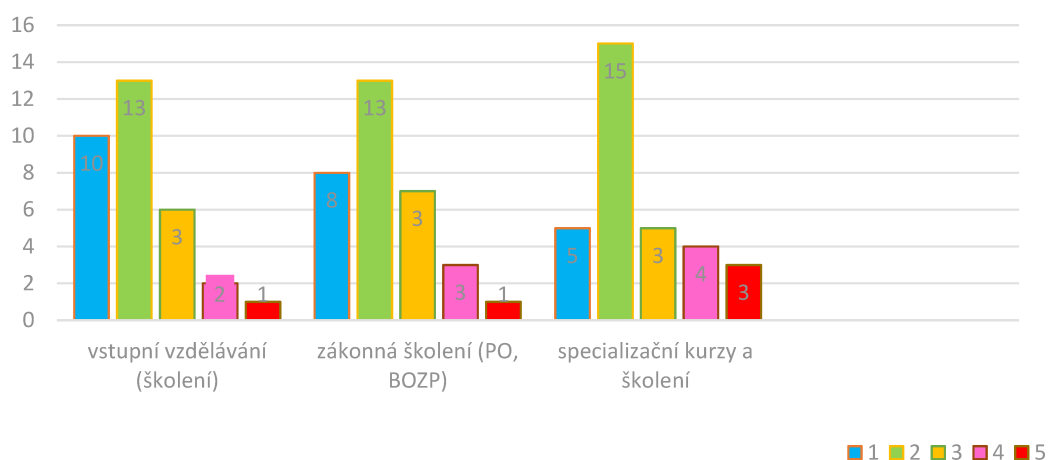


Graf 5.19 Vzdělávání jako benefitů, vlastní zpracování

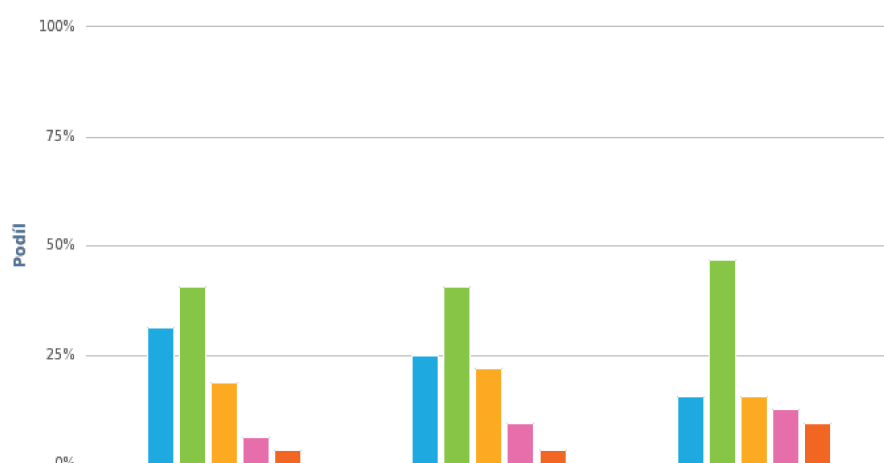
22) Označte na stupnici 1-5 kvalitu vzdělávání v rámci organizace.

Na sloupcovém grafu č. 5.20 je znázorněno hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit. Hodnotilo se vstupní školení, zákonné školení a specializační kurzy a školení, tedy odborné školení. Znamka 1 – velmi kvalitní, 2 – spíše kvalitní, 3 – nevím, 4 – spíše nekvalitní, 5 – zcela nekvalitní. Podle respondentů je kvalita vzdělávání v organizaci spíše kvalitní.

Kvalita vzdělávání v rámci organizace



Graf 5.20 Kvalita vzdělávání v počtu známek, vlastní zpracování

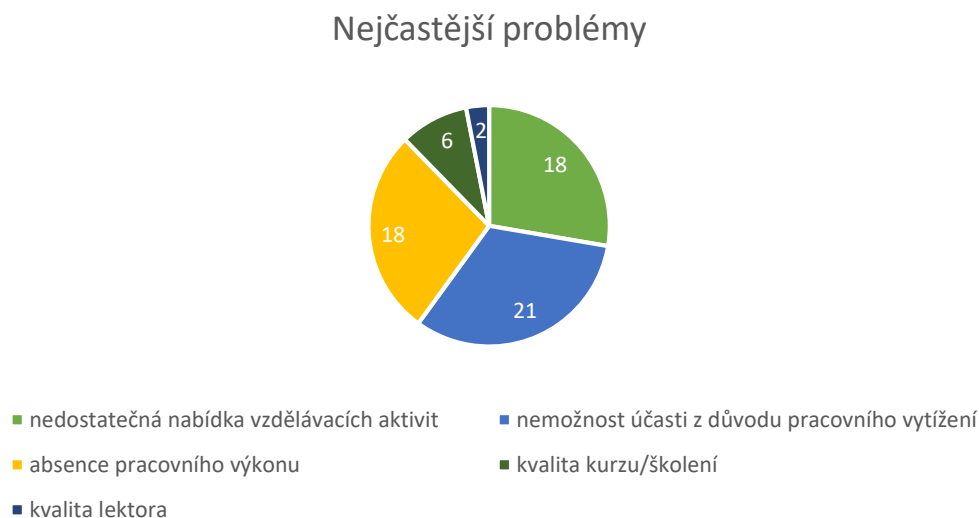


Graf 5.21 Kvalita vzdělávání v procentech, vlastní zpracování

23) Které problémy jsou podle Vás nezávažnější?

Na grafu č. 5.22 jsou znázorněné počty odpovědí na jednotlivé problémy. U této otázky měli dotázaní možnosti označit více odpovědí. Jak vidíme, 18 respondentů označilo nedostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit a absenci pracovního výkonu při účasti na školení. Nemožnost účasti na školení z důvodu pracovního vytížení či z jiných důvodů označilo celkem 21

respondentů. Problém s kvalitou kurzu nebo školení označilo 6 pracovníků. Pouze 2 uvedli problém s kvalitou lektora.



Graf 5.22 Nejčastější problémy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vlastní zpracování

24) V čem byste se chtěli zlepšit, co byste se chtěli naučit nového?

Předposlední otevřená otázka č. 24 sloužila ke zjištění, co by se pracovníci rádi naučili. Velký počet respondentů uvedl, že by se chtěl zlepšit v práci na počítači (12) a cizích jazycích (11). Poté už se jednotlivé odpovědi lišily. Zaměstnanci by se chtěli zlepšit v chápání výrobních postupů, v personálních znalostech jako je zákoník práce, školení pracovníků, GDPR. Další respondenti uvedli manažerské a komunikační dovednosti, lepší řešení kritických situací. Na otázku neodpovědělo 5 dotázaných.

25) Vlastní názor či připomínky týkající se vzdělávání.

Poslední otevřená otázka sloužila k vyjádření vlastního názoru týkajícího se vzdělávání. Celkem 9 respondentů nechalo otázku nevyplněnou. Čtyři pracovníci se shodli na názoru, že by měla být rozšířena nabídka vzdělávacích aktivit a měla by být dostupná pro všechny pracovníky. Některé odpovědi navazovaly na otázku č. 23, kdy respondenti uvedli, že by se školení rádi účastnili, ale díky nezastupitelnosti nemohou. Celkem 5 respondentů napsalo názor, že by uvítali vybrat si ze vzdělávacích aktivit. Častou odpovědí bylo více odborných školení, školení týkající se nových výrobních postupů. Mezi zajímavé odpovědi patří názor

„vzdělávání je důležité, nejlepší je takové, které se v praxi používá“, „v určitých typech firem je vzdělávání nežádoucí ba zbytečné, bere se vše, co má nohy a řekne, že bude za těchto podmínek odvádět i velice nekvalitní práci“, „vzdělávání je důležité k rozvoji člověka a jeho osobnosti. Profiluje člověka a zjednodušuje těžké životní situace a může pomoci při jejich řešení“. Jeden z respondentů uvedl „vzdělávání je zde na špatné úrovni, chtělo by vylepšit tento systém“, ale způsob vylepšení již neuvedl.

5.4 Posouzení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Posouzení současného stavu vzdělávání v organizaci bylo provedeno pomocí rozhovoru s personální vedoucí a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci ve společnosti XY. Systém, který v současné době funguje ve společnosti byl popsán v předešlých kapitolách.

Z analýzy vyplynulo, že se organizace zabývá spíše zákonnými a povinnými školeními. Z procesu vzdělávání by chtělo zapracovat na fázi identifikace a vyhodnocení. Organizace nechce vynakládat příliš mnoho finančních prostředků na vzdělávání, než je nezbytně nutné. Při vzdělávání využívá spíše interní lektory, pokud se nejedná o školení, kde je zapotřebí certifikovaný lektor. Při identifikaci by se měla organizace zaměřit také na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců probíhá nejčastěji přímo v organizaci, ať už přímo na pracovišti nebo mimo něj. Mezi časté metody patří pracovní porady, rotace práce, asistování, instruktáž, koučink. Mezi další velmi používané metody patří pověření úkolem, brainstorming, semináře, přednášky. Vzdělávání na počítači je využíváno jen z vlastní iniciativy pracovníků. Ovšem velká část pracovníků by uvítala školení on-line formou. Velká část THP pracovníků by uvítala vzdělávání formou on-line školení, jelikož by ušetřila čas a mohli by se vzdělávat například po pracovní době a nemusela by řešit svoji nezastupitelnost.

Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna spokojenost zaměstnanců. Přesná polovina zaměstnanců je spokojena nebo spíše spokojena se současným podnikovým vzděláváním, druhá polovina je spíše nespokojena. Z otázky zaměřené na problémy a možnosti vyjádřit svůj názor na vzdělávání v organizaci vyplynulo, že mnoho zaměstnanců se nemůže účastnit školení z důvodu nezastupitelnosti a z absence pracovního výkonu. Více

než polovina pracovníků by uvítala rozšíření vzdělávacích aktivit. Co se týče kvality vzdělávacích aktivit, tak zde označili zaměstnanci vstupní, zákonné a odborné školení jako spíše kvalitní.

Dále byla zjištěna ochota pracovníků vzdělávat se nad rámec pracovních povinností. Zájem je o vzdělávání v oblasti práce na počítači, jazykové znalosti a odborná školení související s pracovní pozicí. Pozitivním zjištěním byla ochota pracovníků finančně se podílet na svém vzdělávání a rozvoji, pouze malá část zaměstnanců byla proti. Skoro všichni zaměstnanci by chtěli vzdělávání jako formu benefitu.

Největší problémy dle dotazníkového šetření spatřují respondenti v nedostatečné nabídce vzdělávacích aktivit. Jak již bylo zmíněno výše, mnoho pracovníků se nemůže účastnit školení z důvodu nezastupitelnosti a absence pracovního výkonu. Dle personální vedoucí je v organizaci mnoho pracovníků, kteří jsou špatně či vůbec zastupitelní. Jejich absence je vyloučena.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následující kapitole jsou uvedeny jednotlivé návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Návrhy a doporučení vychází z posouzení systému vzdělávání a rozvoje, které bylo zajištěno pomocí rozhovoru s personální vedoucí, dotazníkového šetření a analýzy podnikových dokumentů. Zjištěné nedostatky, které byly díky této analýze zjištěny, by měly být pomocí návrhů a doporučení ve sledované organizaci odstraněny nebo alespoň eliminovány.

1) Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení vzdělávání ve společnosti probíhá formou hodnocení nadřízených nebo formou testů. Vyhodnocení efektivity školení se zapisuje do záznamu o školení. Jedním krokem zlepšení této fáze by mohlo být zavedení hodnotícího formuláře na počítači, kde by mohl být veden detailněji provedený systém hodnocení, nejen zapsání efektivity, jak je tomu nyní. Hodnocení u THP pracovníků probíhá jen při určitých druzích školení či vzdělávacích aktivitách. Proto jako jedno řešení navrhuji pro THP hodnocení pomocí on-line formuláře, který by byl dostupný na vnitřní firemní síti. Tento on-line hodnotící formulář by měli pracovníci neustále k dispozici a mohli by tedy po ukončení vzdělávací akce vyplnit formulář, jakmile jim to bude nejvíce vyhovovat. Také by tento formulář usnadnil celkové vyhodnocení. Po vyplnění tohoto formuláře by hodnocený obdržel také zpětnou vazbu týkající se hodnocení a jeho případných návrhů či připomínek.

Další možnou variantou je rozšíření modulu HR v SAP. Podnikový informační systém má organizace zakoupený, jednalo by se tedy o rozšíření modulu personalistika o balíček učení a rozvoj. Z posouzení systému analýzy potřeb zaměstnanců vyplynulo, že zaměstnanci by se rádi zapojili do identifikování potřeb vzdělávání. Zaměstnanci nemohou spolurozhodovat o aktivitách týkajících se vzdělávání, i když by tuto možnost uvítali. Zjišťování potřeb sice probíhá ve spolupráci s nadřízenými pracovníky, ale zaměstnanci to nepocítují. Rádi by se zapojili přímo do identifikování potřeb, například formou hlasování či anketou. Tato identifikační fáze by mohla být součástí hodnotícího nebo propracovanějšího rozhovoru mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.

2) Zapojení se do projektu POVEZ II

Jelikož firma nevynakládá navíc finanční prostředky na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec zákonných školení a vzdělávání dané platnou legislativou, doporučuji využít projektu POVEZ II, podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR. Pro získání podpory je nutné vyplnit žádost, kterou je zaměstnavatel povinen podat buď v tištěné verzi na krajské pobočce Úřadu práce nebo prostřednictvím datové schránky. Příspěvek je poskytován v režimu veřejné podpory „de minimis“ nebo na základě „blokové výjimky“. V režimu podpory „de minimis“ zaměstnavatel obdrží příspěvek na mzdové náklady a vzdělávací aktivity. Příjemce může čerpat částku maximálně 500 000 Kč měsíčně. Jelikož v našem případě se jedná o podnik s nadregionálním dosahem – s provozovnami ve více než dvou krajích, může organizace dostat příspěvek nad uvedený limit. Organizace může tedy zažádat o 6 mil za kalendářní rok. Pokud se jedná o externí vzdělávací aktivitu, započte se pouze 85 % vynaložených nákladů a zaměstnavatel má 15 % spoluúčast. Na jednotlivé vzdělávací aktivity musí být žádost podaná samostatně. Jedna žádost rovná se jedna vzdělávací aktivita. Maximálně může žadatel podat 5 žádostí ve výzvě. V rámci projektu POVEZ II budou podpořeny akreditované kurzy, neakreditované kurzy a odborná jazyková výuka v minimálním rozsahu 40 hodin a více (1 hodina = 60 minut) na jednoho účastníka. Požadavek na minimální rozsah 40 hodin a více se nevztahuje na kurzy zaměřené na získání a obnovu řidičského oprávnění skupiny C, D, E, T včetně profesního průkazu, obsluhu vysokozdvížných vozíků, kurzy programování a obsluhy CNC strojů nebo získání a obnovu svářečského, strojnického, vazačského a jeřábnického oprávnění. Do vzdělávacích kurzů v rámci aktuální kolové výzvy mohou být zařazeny osoby, které dosud nebyly v projektu podpořeny, nebo osoby, které od začátku projektu absolvovaly vzdělávání v součtu kratší než 40 hodin (1 hodina = 60 minut). Ve výjimečných případech je možné podpořit vzdělávání již podpořených osob v rozsahu nad 40 hodin, rozhodnutí o podpoře těchto osob je plně v kompetenci příslušného krajského pracoviště. Jelikož organizace žádné dotace prozatím nečerpala, nemusí brát hodinové omezení v potaz.

3) Rozšíření vzdělávacích aktivit

Dle dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že společnost neposkytuje dostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance. Organizace zaměstnancům zabezpečuje

pouze školení, která jsou požadována platnou legislativou, jako jsou vstupní školení a periodická školení a odborná školení, která zaměstnanci nutně potřebují pro výkon pracovní činnosti. Jako další doporučení tedy navrhuji rozšíření vzdělávacích aktivit. Většina pracovníků by uvítala rozšíření nabídky vzdělávacích programů s možností vlastního výběru dané aktivity. Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat i nad rámec pracovních povinností. Mají zájem hlavně o vzdělávání týkající se práce s počítačem a odborné programy na počítači. Další žádanou skupinou je jazykové vzdělávání. Pracovníci mají také velký zájem o odborná školení související s jejich pracovní pozicí. Součástí tohoto návrhu je také zavedení webinářů či jiných druhů on-line školení. Možnou variantu tedy představuje řídicí vzdělávací systém (LMS), který představuje snadnou organizaci firemního vzdělávání. Tyto metody ušetří školeným spoustu času, které by strávili cestováním, mohou být přítomni v organizaci a ve volné chvíli se mohou připojit a vzdělávat se. Někteří by to také uvítali kvůli své nezastupitelnosti. Cena webinářů se liší dle druhu a počtu školení. Cena jednoho webináře se pohybuje v rozmezí od 1000 do 2000 Kč.

4) Trainee program

Pro manažerské a THP pozice navrhuji podniku zavedení trainee programu. Většina velkých firem již využívá trainee program pro získání nových zaměstnanců. Organizace potřebuje nové zkušené zaměstnance, které by díky této metodě mohla získat. Společnost neustále hledá nové kvalifikované pracovníky, které se jí ale nedaří získat. Pro výkony poptávaných pozic totiž potřebují specializované odborníky. Díky tomuto programu by společnost získala pracovníky, kteří by se během programu zaučili a získali potřebné znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro výkon konkrétní odborné pracovní pozice.

7 ZÁVĚR

Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější kapitál společnosti. Zaměstnanec společnosti je rozhodujícím zdrojem plnění cílů, jeho vzdělávání a dodržování základních etických pravidel je klíčem jeho spokojenosti. Proto je důležitou součástí řízení společnosti právě řízení lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

Práce byla rozdělena do několika částí. První část představoval úvod k celé diplomové práci, následovala metodika a metody zpracování práce. V části metodika a metody zpracování byly popsány použité metody při analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci XY. V aplikační části byla použita metoda rozhovoru, dotazníkového šetření a analýza interních dokumentů. Následovala část, kde byla představena teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která byla získána rešerší odborné literatury. Po shrnutí teoretické části byla představena společnost XY, ve které bylo prováděno posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Další částí práce byla analýza systému ve vybrané společnosti XY. Na základě provedené analýzy byly popsány návrhy a doporučení.

Posouzením současného systému a teoretických východisek bylo zjištěno několik nedostatků v oblasti vzdělávání v organizaci, které by mohly být odstraněny nebo eliminovány pomocí návrhů a doporučení. Prvním návrhem je důkladnější zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců spojené s hodnocením. Dalším návrhem je zapojení organizace do projektu odborného vzdělávání zaměstnanců. Mezi další návrhy patří rozšíření vzdělávacích aktivit. Pro THP pracovníky zavedení webinářů či jiných on-line školení. Další doporučení je zavedení trainee programu.

Cílem diplomové práce bylo posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jednalo se tedy o popsání jednotlivých fází procesu a nejčastěji používaných metod vzdělávání. Důležitou částí práce bylo zjistit postoje zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji ve společnosti. Provedení analýzy systému a postojů vedlo ke stanovení návrhů a doporučení ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava et al. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých.* Praha: Česká andragogická společnost, 2014. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-1-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management.* Fifteenth edition. Boston, MA: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

STEWART, Greg L. and Kenneth G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 2nd ed. Chichester: John Wiley [distributor], c2011. ISBN 978-04-7053049-8

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-.

TRDÁ, Jana, Hana CZYŠ a kol. *Kvalita ve vzdělávání: postřehy z praxe*. Ostrava: Erudio Patria, 2014. ISBN 978-80-905240-1-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd edition. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Internetové zdroje

Projekty v realizaci: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-03]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

Webináře jsou novým hitem vzdělávání. Živá online školení nahrazují klasický e-learning. *Personalista.com* [online]. [cit. 2018-03]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/webinare-jsou-novym-hitem-vzdelavani-ziva-online-skoleni-nahrazuji-klasicky-elearning.html>

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| BOZP | Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci |
| GDPR | General Data Protection Regulation – obecné nařízení o ochraně osobních údajů |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points – systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů |
| PC | Personal computer (osobní počítač) |
| PO | Požární ochrana |
| POVEZ | Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců |
| SAP | Podnikový informační systém |
| THP | Technicko-hospodářský pracovník |

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

- Obrázek 3.1 Kolbův cyklus učení
- Obrázek 3.2 Systém formování pracovních schopností člověka
- Obrázek 3.3 Výkonnostní mezera
- Obrázek 3.4 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb
- Obrázek 3.5 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení
- Obrázek 4.1 Organizační struktura

Seznam grafů

- Graf 5.1 Rozdělení pohlaví
- Graf 5.2 Věková struktura
- Graf 5.3 Nejvyšší dosažené vzdělání
- Graf 5.4 Pracovní pozice
- Graf 5.5 Délka pracovního poměru
- Graf 5.6 Jak vnímáte obecně vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností?
- Graf 5.7 Spokojenost s podnikovým vzděláváním
- Graf 5.8 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti
- Graf 5.9 Počet školení během jednoho roku
- Graf 5.10 Kde nejčastěji probíhá vzdělávání
- Graf 5.11 Preference způsobu vzdělávání
- Graf 5.12 Nejčastěji aplikovaný způsob vzdělávání
- Graf 5.13 Využití nově získaných znalostí a dovedností z podnikového vzdělávání
- Graf 5.14 Motivace k dalšímu vzdělávání
- Graf 5.15 Ochota vzdělávání nad rámec povinností
- Graf 5.16 Zájem o vzdělávací aktivity nad rámec povinností
- Graf 5.17 Možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách
- Graf 5.18 Vlastní finanční podíl na vzdělávání
- Graf 5.19 Vzdělávání jako benefit

- Graf 5.21 Kvalita vzdělávání v počtu známek
- Graf 5.20 Kvalita vzdělávání v procentech
- Graf 5.22 Nejčastější problémy v oblasti vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Záznam o vstupním školení

Příloha č. 4 Záznam o vnitřním školení

PŘÍLOHY

Příloha 1. Polostrukturovaný rozhovor

- 1) Myslíte, že společnost přistupuje ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců zodpovědně?
- 2) Jste spokojená se současným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci?
- 3) Jak a kdy probíhá identifikace vzdělávacích potřeb?
- 4) Jakým způsobem probíhá plánování vzdělávání? Tvoří se v organizaci plán vzdělávání a rozvoje? Na jak dlouho?
- 5) Kdo schvaluje vzdělávání?
- 6) Jak probíhá realizace vzdělávání? Jaké jsou využívány metody a formy vzdělávání?
- 7) Podle čeho jsou vybíráni externí lektori a vzdělávací instituce?
- 8) Kolik financí vynaloží společnost ročně za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? Čerpá na tyto účely společnost nějaké dotace?
- 9) Existuje v organizaci možnost dobrovolného vzdělávání?
- 10) Jakým způsobem se hodnotí efektivita vzdělávání?
- 11) Dochází k hodnocení zaměstnanců?
- 12) Myslíte, že by současný systém vzdělávání potřeboval nějaké změny?

Příloha 2. Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Přecechtělová a jsem studentku 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management na VŠB-TUO. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, které vám zabere jen pár minut. Výsledky dotazníku budou sloužit jako podklad k mé diplomové práci a mohou také přispět ke zlepšení stávající situace vzdělávání v podniku. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci

Barbora Přecechtělová

1) Pohlaví?

- ☐ muž ☐ žena

2) Věk?

- ☐ 25 let -35 let ☐ 36–45 let ☐ 46–55 let ☐ 56 let a více

3) Dosažené vzdělání?

- ☐ základní ☐ vyučen(a) ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

4) Pracovní pozice?

- ☐ dělník ☐ THP ☐ vedoucí pracovník

5) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1–2 roky ☐ 2-3 roky ☐ 3 roky a více

6) Jak vnímáte obecné vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností? Jako:

- ☐ důležité a snažím se dále vzdělávat
☐ důležité, ale nebaví mě dále se vzdělávat, nepřinutím se
☐ zbytečné

7) Jste spokojen/a se současným podnikovým vzděláváním?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

8) Je na Vašem pracovišti realizováno vzdělávání a rozvoj?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

9) Kolikrát se během jednoho roku účastníte školení?

☐ 1–2 x ☐ 3–4 x ☐ 5 x a více ☐ dosud jsem se neúčastnil

10) Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

☐ přímo na pracovišti ☐ v organizaci, ale mimo pracoviště ☐ mimo organizaci

11) Preferujete spíše teoretické vzdělávání nebo praktická cvičení?

☐ Teorie ☐ Praktická cvičení ☐ Kombinace obou

12) Co se ve Vaší organizaci nejvíce objevuje?

☐ Teorie ☐ Praktická cvičení ☐ Kombinace obou

13) Které absolvované školení, přednášku, kurz vnímáte jako nejatraktivnější? Z jakého důvodu?

14) Využíváte nově získané znalosti/dovednosti z podnikového vzdělávání při plnění pracovních úkolů?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

15) Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

☐ získání nových vědomostí ☐ kariérní růst
☐ finanční ohodnocení ☐ jiné (uveďte)

16) Potřebujete pro Vaši zastávanou pozici nějaké nové školení? V jaké oblasti?

.....

17) Měl(a) byste zájem o vzdělávání i nad rámec Vaší pracovní náplně?

☐ ano ☐ ne

18) Pokud jste na otázku č. 17 odpověděl(a) kladně, uveďte, o jaké vzdělávací aktivity byste měl(a) zájem? (lze označit více odpovědí).

- ☐ jazykové kurzy
- ☐ počítačové kurzy
- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ odborná školení související s pracovní pozicí
- ☐ jiné (uved'te)

19) Máte možnost spolurozhodovat o absolvování Vašich vzdělávacích aktivit?

- ☐ ano ☐ ne ☐ ne, ale tuto možnost bych uvítal(a)

20) Jste ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání?

- ☐ ano, částkou do 300 Kč
- ☐ ano, 300-500 Kč
- ☐ ano, 500–1000 Kč
- ☐ ano, více než 1000Kč
- ☐ ne

21) Uvítali byste vzdělávání jako formu benefitu?

- ☐ ano
- ☐ ne

22) Zakroužkováním ohodnoťte kvalitu vzdělávání v rámci stupnice 1-5 ve vaší organizaci?

(1 – velmi kvalitní, 2 – spíše kvalitní, 3 – nevím, 4 – spíše nekvalitní, 5 – zcela nekvalitní)

- | | |
|--|-----------|
| ◆ Vstupní vzdělávání (základní odborná příprava) | 1 2 3 4 5 |
| ◆ Zákonná školení (PO. BOZP.) | 1 2 3 4 5 |
| ◆ Specializační kurzy a školení | 1 2 3 4 5 |

23) Které problémy jsou podle vás nejvýznamnější (zvolte max. 3 odpovědi):

- ☐ Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- ☐ Nemožnost účasti z důvodu pracovního zatížení či jiných důvodů
- ☐ Absence pracovního výkonu při účasti na školení

- ☐ Nedostatečné podpůrné studijní materiály
- ☐ Kvalita kurzu/školení
- ☐ Kvalita/odbornost lektora
- ☐ Jiné, uveďte:

24) V čem byste se chtěli zlepšit, co byste se chtěli naučit nového?

25) Vlastní názor či připomínky týkající se vzdělávání:

.....

ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ

| | |
|------------------------------|---------------|
| Jméno a příjmení pracovníka: | |
| Datum školení: | Doba školení: |
| Školící jazyk: | |

| Název školení | Datum školení | Čas školení od-do | Podpis školeného | Jméno/Podpis školitele | Efektivita |
|---|---------------|-------------------|------------------|------------------------|------------|
| Základní hygienická pravidla pro vstup do výrobních a skladovacích prostor | | | | | 1 2 3 |
| HACCP | | | | | 1 2 3 |
| Dodržování bezpečnosti práce na pracovišti | | | | | 1 2 3 |
| Vstup do závodu, nutnost nahlášení pohybu cizích osob v areálu výroby / závodu | | | | | 1 2 3 |
| Úklid, čištění, sanitace | | | | | 1 2 3 |
| Pravidla správné výrobní praxe Problematika alergenů, Postupy údržby, kontroly skla, kontroly škůdců | | | | | 1 2 3 |
| Systém jakosti, politika jakosti, cíle jakosti | | | | | 1 2 3 |
| Ochrana závodu | | | | | 1 2 3 |

Poznámky k efektivitě:

Hodnocení efektivity provádí nadřízený školeného do tří měsíců od zaškolení zakroužkováním příslušné známky 1 – výborné, 2- průměrné, 3 – podprůměrné.

ZÁZNAM O VNITŘNÍM ŠKOLENÍ

Základní údaje o školení/semináři

| | | |
|--|--|------------------------|
| Školící organizace, školitel (Název, Jméno): | | |
| Datum školení: | | Doba školení: 60 minut |
| Školící jazyk: český | | Podpis školitele: |
| Název školení | Mimořádné školení | |
| Téma školení (osnova) | Značení výrobků, surovin, rozpracované výroby, reworku Potup při nálezů neshodného výrobku, suroviny Dodržování zásad osobní hygieny Dodržování zásad správné hygienické praxe Úklid a sanitace Zásady pro zacházení s reworkem Zásady manipulace s alergeny | |
| Seznam školených zaměstnanců | | |
| Příjmení a jméno školeného | Podpis | Efektivita školení |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |